

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

**В. Г. Алькема
О. С. Кириченко**

**МЕНЕДЖМЕНТ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Навчальний посібник
КНИГА 1.**

Київ - 2023

УДК 005.7(075.8)

А 56

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Вищого навчального закладу
«Університет економіки та права «КРОК»
(протокол № 7 від «25» травня 2023р).*

Рецензенти:

Чернов Сергій Костянтинович – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова, Миколаїв

Хрутьба Вікторія Олександрівна – доктор технічних наук, професор, завідувачка кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища Київського Національного транспортного університету

В. Г. Алькема, О. С. Кириченко. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», книга 1. 2023. – 276 с.

ISBN 978-966-170-078-8

У навчальному посібнику висвітлено теоретичні концептуальні основи менеджменту організацій. Досліджено сутність та концептуальні засади управління організаціями. Детально описано основні концепти моделювання системи управління організацією, а також перспективи та чинники впровадження сучасних моделей системи управління організацією, розкрито аспекти формування структури організації, наукові підходи до формування організаційних структур, їх види та основні етапи розбудови структури організації. Значну увагу приділено питанню та перспективам впровадження організаційного проектування системи управління організацією; напрямам удосконалення управління організацією з впровадженням комплексу адміністративних організаційних дій. Представлено методи та інструменти аналізу та оцінки діяльності організації. розкрито питання ресурсного забезпечення, ресурсного потенціалу його формування та використання; систематизовано чинники формування та розвитку системи забезпечення організації. Розглянуто питання кадрового забезпечення управління кадровими ресурсами організації.

Для здобувачів закладів освіти, що навчаються за освітньою програмою «Менеджмент», «Менеджмент організацій», студентів інших освітніх програм, слухачів системи перекваліфікації та перепідготовки кадрів, керівників організацій, підприємств всіх форм власності.

ISBN 978-966-170-078-8

© Університет «КРОК», 2023

© Алькема В. Г., Кириченко О. С., 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та концептуальні засади управління організаціями	8
1.2. Основні функції управління в організації	13
1.3. Наукові підходи до управління організацією	18
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	25
Список літератури до розділу	26

РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1. Сутність та концептуальні засади розбудови системи управління організацією	28
2.2. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації	33
2.3. Моделювання системи управління організацією	38
2.4. Впровадження сучасних моделей системи управління організацією	43
2.5. Впровадження інформаційно-аналітичних технологій в управлінні організацією	47
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	57
Список літератури до розділу	58

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА РОЗБУДОВА СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Сутність, теоретичні засади формування структури організації	60
3.2. Підходи до формування організаційної структури	63
3.3. Етапи розбудови структури організації	73
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	88
Список літератури до розділу	89

РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

4.1. Розбудова та розвиток системи управління організацією	91
4.2. Впровадження організаційного проектування системи управління організацією	97

4.3. Удосконалення управління організацією з впровадженням комплексу адміністративних організаційних дій	105
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	106
Список літератури до розділу	107

РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

5.1. Організаційно-управлінський аналіз процесів управління організацією	108
5.2. Методи аналізу та оцінки стану організації	114
5.3. Класифікація формалізованих та неформалізованих методів оцінки організації	122
5.4. Принципи впровадження аналізу та оцінки діяльності організації	133
5.5. Метод SWOT-аналізу стану та діяльності організації	139
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	141
Список літератури до розділу	143

РОЗДІЛ 6. РОЗБУДОВА СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Поняття ресурси та ресурсного забезпечення організації	144
6.2. Ресурсний потенціал організації як економічна категорія	148
6.3. Економічний потенціал системи забезпечення організації	156
6.4. Організація та розбудова системи забезпечення організації	170
6.5. Управління ресурсним потенціалом системи забезпечення організації	175
6.6. Чинники формування та розвитку системи забезпечення організації	180
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	188
Список літератури до розділу	190

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Поняття трудових ресурсів, персоналу організації	191
7.2. Принципи та методи системи управління кадровими ресурсами організації	195
7.3. Методи управління кадровими ресурсами організації	203
7.4. Організаційна структура управління кадровими ресурсами організації	208

7.5. Розбудова системи управління кадровим забезпеченням організації	212
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	220
Список літератури до розділу	221

РОЗДІЛ 8. ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РОБОТИ З КАДРАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Основні завдання та функції кадрової служби в управлінні кадровим забезпеченням організації	223
8.2. Розробка та впровадження кадрової політики організації	227
8.3. Процес забезпечення кадровими ресурсами організації	235
Запитання для перевірки знань та самопідготовки	242
Список літератури до розділу	243
ЗАДАЧІ. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.	244
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	273

ВСТУП

В сучасному світі створені та ефективно працюють організації в різних сферах державного управління, суспільного, економічного, соціального життя суспільства, держави. В першу чергу на роботі, функціонуванні таких структур тримається державність країни, організація роботи органів державної законодавчої та виконавчої влади. Організації в економічній сфері, а це суб'єкти господарської діяльності всіх видів та форм власності формують економічне середовище країни як фундамент її економіки. Освітні заклади та заклади охорони здоров'я, правоохоронні, судові органи, армія формують та забезпечують соціальний, правовий та безпековий сектор.

Управління сучасними організаціями в умовах високого рівня невизначеності, турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища організації вимагає від керівників організацій набуття необхідного обсягу компетенцій, потрібних для прийняття ефективних управлінських рішень. Загалом знання та вміння сучасного керівника організацією повинні включати базові знання та готовність до розробки концепції, стратегії розвитку організації, розбудови структури організації та внесення необхідних подальших змін, формування штату працівників та управління персоналом організації із застосуванням системи мотивації, стимулювання праці робітників, включаючи використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації, управління конфліктами та забезпечення оперативного реагування, спрямованого на вирішення питань діяльності. Важливого значення набуває вміння користуватися спеціалізованим програмним забезпеченням та розуміння всієї архітектури розбудови та дії інтегрованої інформаційної системи організації, всіх користувачів, підрозділів та виконавців, працівників, задіяних в цій системі з моделюванням подальшої їх діяльності на основі розбудови сталих бізнес-процесів на базі єдиної інформаційної системи організації.

Таким чином сучасний керівник організації повинен досконало володіти функціями, методами та технологіями, необхідними для вирішення управлінських задач на стратегічному, тактичному та оперативному рівні управління, а також сучасними інформаційними технологіями, технікою та програмним забезпеченням, необхідними для вирішення цих завдань.

У першому розділі навчального посібника досліджено сутність та концептуальні засади управління організаціями; основні функції управління в організації; систематизовано та представлено наукові підходи до управління організацією.

В другому розділі визначено й описано сутність та концептуальні засади розбудови системи управління організацією; досліджено складові та фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації; представлено основні концепти моделювання системи управління організацією; перспективи та чинники впровадження сучасних моделей системи управління організацією;

грунтовно описано аспекти впровадження інформаційно-аналітичних технологій в управлінні організацією.

У третьому розділі досліджено сутність, теоретичні засади формування структури організації, наукові підходи до формування організаційної структури; види організаційних структур та основні етапи розбудови структури організації.

У четвертому розділі представлено засади розбудови та розвитку системи управління організацією; питання та перспективи провадження організаційного проектування системи управління організацією; напрями удосконалення управління організацією із впровадженням комплексу адміністративних організаційних дій.

У п'ятому розділі представлені методи та інструменти аналізу та оцінки діяльності та процеси управління організаціями, а саме: метод організаційно-управлінського аналізу процесів управління організацією; методи аналізу та оцінки стану організації; сучасні методи аналізу та оцінки діяльності організації; розкрито принципи впровадження аналізу та оцінки діяльності організації; представлено метод SWOT-аналізу стану та діяльності організацій.

У шостому розділі досліджено поняття ресурси та ресурсне забезпечення організації; описано ресурсний потенціал організації як економічну категорію; досліджено економічний потенціал системи забезпечення організації; описано організацію та розбудову системи забезпечення організації; управління ресурсним потенціалом системи забезпечення організації; систематизовано чинники формування та розвитку системи забезпечення організації.

У сьомому розділі розглянуто питання кадрового забезпечення організації: поняття трудових ресурсів, персоналу організації; принципи та методи системи управління кадровими ресурсами організації; визначено методи управління кадровими ресурсами організації; описано організаційну структуру управління кадровими ресурсами; досліджено питання розбудови системи управління кадровим забезпечення організації.

У восьмому розділі описано основні завдання та функції кадрової служби в управлінні кадровим забезпеченням організації; складові розробки та впровадження кадрової політики організації; представлено процес забезпечення кадровими ресурсами організації.

Книга призначена для здобувачів закладів освіти, що навчаються за освітньою програмою «Менеджмент», «Менеджмент організацій», студентів інших освітніх програм, слухачів системи перекваліфікації та перепідготовки кадрів, керівників організацій, підприємств всіх форм власності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові питання розділу:

- 1.1. Сутність та концептуальні засади управління організаціями*
- 1.2. Основні функції управління в організації*
- 1.3. Наукові підходи до управління організацією*

1.1. Сутність та концептуальні засади управління організаціями

Ефективний розвиток організації потребує розбудови та впровадження системи управління організацією та узгодженої планової роботи цієї системи з метою найкращого і найбільш оптимального використання всіх наявних кадрових, матеріальних, фінансових та техніко-технологічних ресурсів організації. Потенційно важливими ресурсами для розвитку організації є людські ресурси, а саме працівники, кадри та всі інші ресурси. Загалом, якість менеджменту залежить від вміння керівника організації організувати роботу всього закладу, його структурних підрозділів та працівників. Застосування традиційних підходів до управління не завжди дає бажані очікувані результати, а тому управління організацією потребує застосування та впровадження сучасних відповідних технологій управління здатних ефективно мобілізувати всі ресурси та ефективно акумулювати, спрямувати та використати весь його наявний потенціал.

Сучасна система управління організаціями повинна будуватися на основі системного, структурного, комплексного, кількісного та якісного наукових підходів [1,2,3].

Застосування системного підходу до управління розглядатиме організацію, як єдину цілісну систему, де всі структурні підрозділи та працівники, які в них працюють є складовими єдиної загальної системи, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою в процесі діяльності, а отже управляти цією системою, роботою всіх її структурних підрозділів та якістю роботи цих структурних підрозділів потрібно цілісно, із урахуванням всіх складових та параметрів такого управління. Важливим аспектом застосування такого системного підходу є необхідність розбудови системних взаємозв'язків та взаємодії між всіма структурними підрозділами, на рівні формування його вертикалі згори до низу, та горизонталі від структурного підрозділу до іншого структурного підрозділу управлінської структури.

Формування таких взаємозв'язків та взаємодії на рівні окремих відділів центрів та інших підрозділів не лише забезпечує організаційну цілісність та можливість реалізації функцій управління організації, воно ще дає можливість ефективно організувати та забезпечувати здійснення діяльності організації.

Наступним науковим підходом, який застосовується з метою розбудови організації є структурний підхід [4,5].

Структурний підхід розглядає організацію як певну структуру, сформовану із відповідних адміністративних, виробничих, господарчих та підрозділів, які повинні бути збалансованими, мати відповідну чисельність працівників, достатню щоб забезпечити ефективну роботу того чи іншого підрозділу організації, і не надмірну, щоб не збільшувати витрати закладу, пов'язані із виплатою заробітної плати та податків на заробітну плату персоналу. Відтак, структурний підхід в першу чергу застосовується, щоб розбудувати таку організаційну структуру, яка була би найбільш оптимальною для ефективного функціонування цієї організації.

Комплексний підхід до розбудови системи організації застосовується із метою комплексного охоплення і вирішення всіх нагальних управлінських питань та задач, включаючи задачі пов'язані із організацію на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління. Комплексний підхід до управління передбачає застосування всього комплексу управлінських методів та інструментів, які можуть застосовуватися для вирішення тих чи інших управлінських задач.

Якісний підхід до організації системи управління передбачає необхідність здійснення аналізу та оцінки їх виявлених і визначених результатів, як основи для обґрунтування, прийняття управлінських рішень на високому управлінському рівні.

Кожне управлінське рішення стратегічного, тактичного та навіть оперативного рівня потребує обґрунтування, фактологічної бази, на основі якої може бути прийнятим і тому статистичний фінансово-економічний аналіз даних, фінансової, економічної звітності та зазначених статичних даних стає основою проведення значної кількості фінансово-економічних розрахунків, для проведення яких і застосовується кількісний підхід [6,7,8]. В свою чергу цей підхід використовує широкий перелік методів аналізу, оцінювання та коло методів економічного, фінансового, маркетингового аналізу.

Якісний підхід до організації системи управління передбачає необхідність застосування поряд із кількісним аналізом аналіз якісний, за показниками та індикаторами, які можуть охарактеризувати ці складові та показники кількості, що не підлягає кількісному обчисленню. Такі показники індикатори в переважній більшості використовуються для аналізу та оцінювання показників управління якістю роботи, його структурних підрозділів та окремих працівників. Для обчислення якісного аналізу використовуються методи експертного оцінювання, а для визначення та групування показників індикаторів широко використовуються розроблені методики оцінювання якості роботи та їх відповідності визначеним та прийнятим нормам і стандартам. Таким чином, якісний аналіз в управлінні набуває широкого застосування поряд із кількісним аналізом.

Сучасна ефективна організація роботи повинна будуватися на концептуальних засадах основних принципів такої діяльності. Такими основоположними принципами виступають принципи цілісності, системності, законності, цілеспрямованості, комплексності, безпеки, економічної доцільності, інтегрованості.

Принцип цілісності визначає, що організація роботи та самі підходи до управління повинні здійснюватися на основі того, що організація є цілісною структурою, вона повинна мати єдині мету, цілі, інструменти управління, централізоване управління та управлінські дії, весь колектив повинен працювати як єдина цілісна система [9-12].

Принцип системності означає, що організація формується, організовується та функціонує як єдина система на засадах системності і як система має подальший розвиток за умови ефективного управління. Управлінська діяльність спрямовує перехід системи на новий, більш високий рівень розвитку та забезпечує взаємодію системи із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Саме тому, організація та управління також системою повинні будуватися із урахуванням управління системами та системного аналізу.

Принцип законності визначає необхідність розбудови системи управління та організації його роботи на діючому нормативно-правовому полі, основі прийнятих законодавчих актів, що визначають та регулюють діяльність організації. Отже, кожна організація діє згідно із нормами чинного законодавства відповідно із Законами, постановами, рішеннями та в полі норм діючого законодавства. Окрім цього безпосередньо функціонуючі структури для здійснення організації своєї діяльності та свого функціонування повинні сформулювати, розробити та прийняти власну організаційно-розпорядчу документацію (статут, накази, розпорядження, положення, інструкції, договори), яка регламентуватиме та визначатиме їх роботу. Саме від повноти цієї нормативної бази залежатиме подальша ефективність управління та управлінських дій в організації.

Принцип цілеспрямованості визначає необхідність визначення мети діяльності та відповідно до цієї мети визначення цілей, спрямованих на досягнення цієї мети [13-15]. Так, наявність мети та цілей є головним основоположним вектором діяльності, адже враховуючи соціальну, етичну направленість функціонування організації найчастіше основною метою функціонування є соціально орієнтована ціль, що має значення як для населення, для суспільства, так і для соціуму в цілому. В подальшому всі зусилля, ресурси та активність управління організацією та організування її роботи будуть спрямованими на досягнення цієї важливої мети та цілей [16].

Принцип комплексності визначає, що всі дії із ефективної розбудови та організації роботи повинні здійснюватися комплексно із врахуванням необхідності використання всіх наявних та необхідних для цього методів, інструментів, технологій та розбудовою необхідних та потрібних для роботи

механізмів, що здатні забезпечити високу ефективність його фінансово-економічної діяльності.

Принцип безпеки визначає, що організація роботи здійснюватиметься із забезпечення безпеки діяльності, а також із дотриманням безпеки для роботи працівників [17-20]. В сучасних умовах принцип безпеки набув особливо важливого значення та став одним із найбільш пріоритетних принципів функціонування організації.

Принцип економічної доцільності, заснований на тому, що робота організації, її підрозділів, працівників здійснюється із урахуванням економічної доцільності та необхідності економії і оптимізації витрат. Так, на утримання самих структурних підрозділів повинна витратитися та частина фінансових коштів, та особливо це стосується оплати праці персоналу та витрат пов'язаних із нарахуваннями на фонд оплати праці цього персоналу, що дасть можливість покращити, оптимізувати та удосконалити фінансово-економічні показники діяльності організації.

Принцип інтегрованості, заснований на вимогах сучасного світу, пов'язаних із необхідністю впровадження сучасних інформаційних цифрових систем та інформатизації, цифровізації як процесів управління, також розбудови і організації роботи [18-22]. Таким чином, згідно із цим принципом для організації їх ефективної діяльності необхідним та доцільним є розбудова та впровадження інформаційних систем з інтегруванням спеціалізованих програм, програмного забезпечення, яке дає можливість долучити організацію до єдиного інформаційного простору. Важливим є той аспект, що таким чином вся управлінська, статистична, облікова та інша діяльність повинні будуть здійснюватися із використанням цих програм єдиного простору, що і дасть можливість ефективно інтегрувати організацію в єдине середовище, так і взаємопов'язати його її з постачальниками, споживачами, іншими контрагентами, які також взаємодіють сьогодні за допомогою інформаційних цифрових ресурсів. Також, на сьогоднішній день впровадження такої системи та залучення до неї організації забезпечує взаємодію з іншими організаціями та дає можливість інтегрувати інформаційні потоки і здійснювати безпечний та ефективний обмін інформацією, оптимізує її використання та збереження в процесі функціонування організації. Впровадження сучасних інформаційних інтегрованих систем дає можливість більш ефективно і системно взаємодіяти та співпрацювати із контрагентами, постачальниками товарів, підрядниками, компаніями аутсорсингу. Відповідне інтегрування дає можливість накопичувати та здійснювати обмін значними обсягами статистичної інформації, здійснювати подання даних в обов'язкову статистичну звітність в цих інтегрованих інформаційних системах.

Принцип дотримання високого рівня якості визначає, що в сучасних умовах ефективне функціонування та робота залежить від якості організації роботи та менеджменту самої організації. Саме висока якість діяльності є

основою ефективної роботи та подальшого розвитку, а забезпечення такого відповідного рівня якості залежить від того, чи буде впроваджуватись в роботі система управління якістю, яка на сьогодні є основою забезпечення якісної та ефективної діяльності організації та її працівників.

1.2. Основні функції управління в організації

Забезпечення ефективної роботи в сучасних умовах потребує ефективного використання його керівниками, адміністрацією базових функцій управління.

Першою основоположною функцією управління є функція планування. Функція планування полягає у здійсненні керівниками структурних підрозділів довготривалого та системного планування роботи організації в майбутній перспективі.

Планування полягає у необхідності планування всіх заходів та дій, спрямованих на забезпечення ефективного управління, забезпечення ефективного функціонування та безперебійної безпечної роботи та на майбутній розвиток [22-25]. Планування роботи має декілька рівнів планування. Першим рівнем планування є формування стратегічного плану майбутнього розвитку, який може охоплювати довготривалу перспективу роботи від 1 до 10 років [24]. Це є найдовший діапазон планування, що визначається концептуальним окресленням мети діяльності та стратегічних цілей і розрахований на майбутню перспективу його реалізації. Впровадження такого планування потребує організації попереднього збору інформації, підготовки аналізу та оцінки такої інформації, що дасть можливість на основі наявної фактологічної бази обґрунтувати прийняття відповідних стратегічних рішень та визначити найбільш доцільні для розвитку стратегічні цілі. В процесі здійснення планування керівники структурних підрозділів формують проекти плану розвитку своїх підрозділів, включають до них перелік тих дій та заходів, які з їхньої точки зору є найбільш ефективними та доцільними для впровадження ефективного функціонування розвитку. Після цього проекти планів надаються керівнику для попереднього ознайомлення та розгляду [26-30]. На наступному етапі проекти підлягають загальному обговоренню на зборах керівників підрозділів в адміністрації, і відповідно за результатами обговорень вносяться відповідні зміни, після чого відповідальні працівники здійснюють загальне обговорення та формують загальний план стратегічного розвитку підприємства або стратегію розвитку.

Тактичне планування здійснюється із метою систематизації, обґрунтування, планування і ефективного впровадження тактичної діяльності організації. Таке тактичне планування здійснюється в середньо-тривалій перспективі та визначенням плану роботи до 1 року [25-28]. По суті, тактичне планування виступає складовою частиною стратегічного плану, із тією відмінністю, що воно вже більш детально та повно конкретизує заплановані заходи діяльності підприємства в перспективі до 1 року, тобто визначає перелік конкретних дій та заходів.

Зазвичай, розробка та впровадження планів розвитку є усталеним процесом, визначеним відповідною нормативною документацією та нормами чинного законодавства. Плани розвитку розробляються та приймаються на

кінець року з урахуванням початку їх реалізації та виконання на наступний календарний рік [30]. В таких планах конкретизується та визначається перелік самих запланованих заходів, відповідальні особи, що будуть нести відповідальність за своєчасне, повне та якісне виконання запланованих заходів, час, період, протягом якого ці заходи повинні згідно із планом бути реалізованими, виконавці які безпосередньо є відповідальними за якісне виконання тих чи інших дій і запланованих заходів та ресурси, які необхідні для практичної реалізації, технічні, технологічні, фінансові ресурси [31-35]. На основі відповідних конкретизованих планів здійснюється калькулювання вартості впровадження відповідно плану та його етапів і таким чином формується бюджет, необхідний для забезпечення планування та розвитку. Визначаються джерела, з яких той чи інший етап може бути профінансованим.

Зазначимо, що планування завжди затверджується як складений затверджений та узгоджений письмовий документ, який має принципово важливе значення для ефективного функціонування впровадження планової роботи та забезпечення майбутнього розвитку.

Наступною важливою функцією для здійснення управління є безпосередньо функція організації [36]. Саме завдяки їй здійснюється організація роботи та впроваджуються в практичній діяльності всі заплановані дії. Функція організації здійснюється керівником та його заступниками за основними базовими напрямками ведення діяльності, такими як виробництво, господарча діяльність, економічна діяльність та інші напрями. Таким чином, для організації роботи першочергово необхідним є розбудова ефективної структури, та у випадку коли організація вже функціонує та має вже сформовану структуру переглянути оновлення цієї структури відповідно до потреб забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації.

Від структури організації та її розбудови залежить, наскільки ефективно зможуть функціонувати всі її структурні підрозділи в єдиній системі функціонування, та наскільки ці структурні підрозділи будуть забезпечені ресурсами, і в першу чергу кадровими, позначиться на якості роботи [37].

Організація роботи потребує розбудови та впровадження ефективних вертикальних та горизонтальних управлінських систем з формуванням скалярного ланцюга передачі адміністративних рішень, тобто безпосереднього здійснення управління по ланцюгу управління згори до низу та із отриманням надходження відповідної звітності, що забезпечить контроль якості роботи підрозділів із низу до гори [38]. Таким чином, скалярний ланцюг буде являти собою ланцюг управлінських команд та розпоряджень, спрямований на організацію управлінської діяльності та забезпечення виконання поставлених перед працівниками цілей та завдань. Таким чином формують в організації вертикаль управління для передачі виконання команд, розпоряджень та рішень.

Щодо формування горизонтальної структури взаємозв'язків та взаємодії вона є не менш важливою та формується на рівні розбудови та впровадження

бізнес-процесів між структурними підрозділами у взаємодії і процесах діяльності.

Сучасне управління потребує використання широкого кола засобів, методів, інструментів управління, серед яких найбільш дієвими є організаційні методи, які забезпечують організацію роботи через прийняття затверджених відповідних наказів та розпоряджень, затвердження статуту та положень про роботу структурних підрозділів, тобто таким чином організаційно-нормативні методи, спрямовані на організацію роботи та охоплюють широке коло обов'язкової документації, що визначає та регламентує діяльність структурних підрозділів та окремих працівників [39-43]. Організаційно-розпорядчі методи, інструментами яких є розпорядження, інструкції, нормативи, контракти, договори та інша документація визначають та регламентують, як саме будуть вчинятися, реалізуватися ті чи інші організаційні дії, визначають відповідальних та виконавців і визначають, регламентують яким чином розпорядження будуть впроваджені на практиці. Загалом, ефективність організаційної роботи цілком і повною мірою залежить від якості та повноти системності прийняття внутрішньої, нормативної, розпорядчої документації, а також її змісту та організації контролю за її виконанням і дотриманням визначених параметрів та норм [44].

Наступною важливою складовою забезпечення ефективної організації роботи є необхідність і своєчасність впровадження інтегрованих інформаційних систем та залучення організації до загального інформаційного простору, оскільки сьогодні саме це забезпечує як інтегрування організації в загальний простір, так і загалом фактичну можливість функціонування, і водночас саме це дає можливість оптимізувати витрати та консолідувати структуру організації.

Наступною важливою функцією, від виконання впровадження якої значною мірою залежить ефективність організації роботи є функція координації та регулювання. В сучасному світі на відкриту організацію щоденно впливає значна частина внутрішніх та зовнішніх факторів, які потребують внесення коректив та змін у її діяльність, активуючи питання доцільності внесення змін в організацію його роботи [45]. Так, зовнішні впливи можуть бути викликані економічними, соціальними, демографічними, зовнішніми, економічними, політичними, чи іншими чинниками, які можуть внести значні деструктивні зміни в роботу, порушивши стабільність, сталість процесів функціонування, чи вплинувши на її якість. Це може призвести до появи деструктивних змін в роботі організації. Саме тому, як реакція на зміни ринкової кон'юнктури зовнішнього середовища, впливу тих чи інших факторів зовнішнього середовища та можливого виникнення змін, факторів внутрішнього середовища однією із важливих функцій керівника є здійснення регулювання та координації учасників, працівників організації [46]. Ця функція полягає у необхідності здійснення ситуативного управління та внесення своєчасних змін в плануванні стратегічного та тактичного розвитку, а також у своєчасному

внесенні коригуючих заходів у діяльності організації, на коригування, регулювання дій між учасниками, персоналом та між підрозділами, а також у разі необхідності між підрозділами організації та зовнішніми організаціями, контрагентами та партнерами. Це дасть можливість оптимізувати всі процеси роботи та значною мірою покращити їх, привести у відповідність до потреб часу, обставин та існуючих фактичних умов.

Наступною принципово важливою функцією є функція мотивування і стимулювання. Ця функція полягає у необхідності формування та впровадження ефективної сучасної системи мотивування, стимулювання роботи персоналу. В сучасних умовах якість та ефективність роботи залежить від того, наскільки вмотивованими на ефективну роботу будуть його працівники, адже саме праця персоналу є основою високої якості роботи і принципово важливим для діяльності всієї організації [47-48]. Система мотивування та стимулювання персоналу повинна розбудовуватися та впроваджуватися саме як система планово, послідовно, комплексно, тільки в такому випадку ці заходи здатні дати важливі та суттєві результати для ефективного функціонування і подальшого розвитку. Система мотивування та стимулювання персоналу повинна включати матеріальні та нематеріальні методи стимулювання. Таким чином, при впровадженні методів економічного мотивування та стимулювання впроваджують та використовують економічні інструменти мотивації для праці та високої якості. Такими мотиваторами, заснованими на використанні різних диференційованих форм оплати праці, що дають можливість нарахувати обсяги заробітної плати персоналу в залежності від реального обсягу проробленої роботи та її результатів і водночас є ефективними інструментами контролю якості та ефективності роботи персоналу. Таке диференціювання в оплаті праці персоналу є принципово важливим. Матеріальні методи стимулювання роботи персоналу забезпечуються економічними методами управління та їх інструментарієм, такими як тарифи, ставки, зарплати, преміювання, та інші фінансові надбавки та виплати.

Другою важливою групою методів, що використовуються з метою мотивування та стимулювання персоналу є нематеріальні методи [49-52]. Нематеріальні методи засновані на пошуку та застосуванні таких нематеріальних мотиваторів, методів та стимулів, які здатні спонукати персонал працювати з більшим рівнем віддачі та якості результатів роботи без фінансових доплат та стимулів. Нематеріальні методи мотивування та мотивації персоналу це в першу чергу соціально-економічні методи та їх інструменти, такі як кар'єрне зростання, повага, отримання позитивного середовища в колективі, відзнака керівництвом заслуг працівників, самореалізація, самовдосконалення, можливість навчання та розвитку, стимулювання соціальної, творчої активності та інші. Застосування широкого переліку цих методів пов'язано із морально-етичними, соціальними впливами на працівників, що мають в сучасних умовах важливі результати, значення та здатні призвести до значного зростання

показників якості та ефективної роботи персоналу.

Заключною принципово важливою функцією для забезпечення ефективної роботи є функція контролю [53,54]. Контроль є невід'ємною складовою управління, а організація контролю та його ефективність впливає на ефективність всієї діяльності. Контроль в роботі виступає організацією процесу постійного, безперервного, системного стеження за роботою підрозділів, працівників, персоналу, ефективністю та швидкістю виконання запланованих заходів та функцій, та загалом за станом фінансово–економічних показників. Саме тому реалізація та ефективне впровадження функції контролю мають таке принципово вагоме значення в діяльності організації. Контроль організується та впроваджується також як окрема цілісна головна система, від ефективності впровадження якої буде залежати ефективність та якість роботи організації. Організувати та впровадити таку систему контролю повинен керівник та його заступники. Саме від впровадження системи контролю буде залежати стан всіх інших процесів та виконання і реалізація тих чи інших дій та запланованих заходів. В організації роботи та функціонуванні значна увага приділяється саме контролю якості діяльності та виготовленої продукції чи наданих послуг. Саме тому в умовах сучасного функціонування відповідними нормами та загальноприйнятими сучасними вимогами є розбудова та впровадження системи управління якістю, яка передбачає контроль за якістю виконання процесів, виробництвом продукції чи наданням послуг. Основою розбудови та впровадження системи управління якістю є розробка та прийняття в організації Стратегії з якості, на основі цього складеного, прийнятого, затвердженого, узгодженого документа впроваджується та формулюється вся система управління якістю організації, яка інтегрується у всі підрозділи та процеси і наскрізно формує систему контролю на рівні процесів функціонування та якості процесів управління організацією та структурними підрозділами. Також впроваджується забезпечення контролю якості роботи персоналу, залучення та використання матеріально-технічних ресурсів, залучення та використання фінансових ресурсів, розподіл та використання техніко-технологічних ресурсів, оновлення процесів та технології операційної діяльності та інших напрямів роботи організації. Незважаючи на те, що контроль та його впровадження здійснюється керівниками та повну відповідальність за нього несе перший керівник, система контролю впроваджується та інтегрується у всі підрозділи. Тим самим забезпечується її дієвість та ефективність, можливість впроваджувати сучасні засоби управління якістю з дотриманням міжнародних норм та вимог.

1.3. Наукові підходи до управління організацією

Основними методичними науковими підходами до дослідження організацій є системний та структурний підходи [1,2, 32-34].

Системний підхід досліджує організацію як складний комплекс елементів, складових, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Загалом, системний підхід до менеджменту організацій розглядається як певна логіка способів вирішення поставлених управлінських завдань.

Сутність системного підходу до дослідження організації:

- визначення обґрунтування завдань діяльності організації здійснюється до початку діяльності і пов'язана із прийняттям управлінських рішень;

- одним із завдань системного аналізу є визначення того, яким чином досягнути поставлених цілей з мінімальною кількістю витрат на їх досягнення, з цією метою в системному аналізі застосовується порівняльний аналіз та визначення альтернатив;

- системний підхід до дослідження організації потребує застосування кількісного та якісного аналізу з метою кількісної оцінки цілей та способів їх реалізації, та з метою оцінки можливості досягнення запланованих результатів.

Одним із основоположників системного підходу в менеджменті є Людвіг Берталанфі, який у 1937 році висунув загальну теорію систем. За цією теорією вперше були визначені та зафіксовані загальні принципи функціонування систем, а також визначені властивості систем. Так, на думку Людвіга Берталанфі системи мають певні загальні властивості і наслідком наявності цих властивостей є наявність ізоморфізмів, або виявлення структурної схожості у підприємств, функціонуючих у різних галузях.

Бернард Рудвік в своїй праці «Системний аналіз для ефективного управління: принципи і приклади» дослідив проблему різних підходів до поняття системного аналізу. Так, Бернард Рудвік визначив два головні підходи: математичний підхід до системного аналізу, заснований на пошуках певних математичних функцій (включаючи розробку математичних та логічних рівнянь, формул) та оптимізації діяльності системи здатних вирішити таке завдання як оптимізація роботи системи, тобто досягнення найкращого результату роботи системи із найменшим і найбільш оптимальним використанням ресурсів та витрат. При цьому мали враховуватися певні перемінні та обмеження. Завданнями цього підходу є виявлення математичних та імітаційних моделей, здатних сформулювати найбільш оптимальне рішення.

Другий підхід, визначений Бернардом Рудвіком - це логічний підхід до системного аналізу, або «логіка системного аналізу». За цим підходом система досліджується як певна упорядкованість і здійснюється структурування проблем. Згодом ці проблеми, виявлені та логічно структуровані, можуть бути вирішеними із застосуванням математичного аналізу та комп'ютерного обчислення.

Незважаючи на те, що над дослідженням системного аналізу працювало багато провідних науковців, ці проблеми до цього часу є актуальними та досліджуються.

Так науковці Сайман Г., Ньювелл А., Оптнер Сю., Черчмен С., Аккофф Р. працювали над проблемою класифікації напрямів системних досліджень. Вони поділили ці проблеми на три основні класи:

- Перший клас – комплекс добре структурованих проблем. Ці проблеми добре виявлені та представлені в числовому вираженні або символах, як скажімо дослідження операцій.

- Другий клас - неструктуровані проблеми, вони виражені в якісних ознаках, характеристиках, показниках, не мають кількісного вираження та складно обчислювані для їхнього дослідження, застосовуються евристичні методи аналізу.

- Третій клас – слабо структуровані проблеми. Ці проблеми мають як якісні так і кількісні характеристики та елементи. До цих проблем належать задачі економічного, технічного, суспільного та іншого характеру.

За дослідженням Д. Гвішіані з 1965 року якісний аналіз почав активно впроваджуватися в діяльність урядових структур США, як система планування, програмування та розроблення бюджету, так звана система (PPBS). Ця система (PPBS) стала комплексною системою та включала планування та прогнозування діяльності, визначення кількісних показників та прогнозування економічних та політичних результатів.

Сутність системи (PPBS) та її задачі полягають у наступному:

- визначати функції, які повинна виконувати система та методи, якими повинно бути забезпечене виконання цих функцій (планування);
- дезагрегація або поділ на системи та підсистеми (програмування);
- обґрунтування та планування під ці системи фінансового та бюджетного забезпечення (розроблення бюджету).

Одним із найбільш видатних науковців, що досліджували проблематику системного аналізу став Стенфорд Л. Оптнер. Він досліджував сутність системного підходу для планування та реалізації комплексних задач за допомогою залучення експертних груп, різних науковців, дослідників, що представляють різні наукові напрями та сфери. Дослідження були сконцентрованими на можливостях виконання наукових настанов, практичній діяльності підприємств. Також в його дослідженнях активного застосування набув евристичний метод. Загалом системний підхід базується на методах раціоналізації, а саме на індукції, на дедукції та на принципах логічного моделювання. Досліджуючи функції планування та контролю в діяльності організації, цим науковцем виявлено поділ систем на відкриті та закриті системи.

Так, відкритими системами є системи організацій, що активно взаємопов'язані та взаємодіють з оточуючим середовищем, а закритими

системами є механістичні, обособлені, відокремлені системи, дія яких зосереджена на виконанні певних запланованих алгоритмів та дій. Яскравими типовими прикладами таких закритих систем є годинник чи робота автоматизованого обладнання, верстатів, механізмів. Науковий підхід, визначений Боулдінгом до формування концептуального бачення теорії систем полягає у виокремленні явищ, подій, які мають загальний характер та є характерними і спільними для багатьох різних наукових сфер та групує і класифікує їх згідно із рівнями складності.

На рис. 1.1 Представлені основні ієрархічні рівні системи за Боулдінгом.

Так, в теоріях Боулдінга виділено та визначено вісім основних ієрархічних рівнів системи:

1. Рівень. Статичні системи. Ці статичні системи являють собою основу або організаційну схему всіх систематизованих людством знань. Це карта землі, карти сонячної системи, атоми в молекулах та інші системи, що є статичними.

2. Рівень. Прості динамічні системи. Це системи, в яких відбувається детермінований рух. Такі системи притаманні фізиці, хімічним сполукам. Яскравим прикладом таких систем є годинник та інші механізми.

3. Рівень. Прості кібернетичні системи. Системи, в яких здійснюються комунікації та відбувається передача інформації і відбуваються, здійснюються процеси, завдяки яким відбувається саморегулювання системи та забезпечується відповідний стан. Типовим прикладом такої системи є термостат.

4. Рівень. Відкриті системи, що мають відділення органічного життя від неживої матерії. Це вогонь, клітини, водойми.

5. Рівень системи. Це життя рослин. Системи всього існуючого рослинного світу.

6. Рівень. Царство тварин. Розвиток нервової, кровотворної, дихальної, рухової, та інших систем, органів нюху, слуху, органів чуття в організмах будь яких організмів.

7. Рівень системи. Людина. Система здатна до самопізнання. Має розвинений розум, свідомість, пам'ять, здатність говорити, сприймати, відтворювати, нести та передавати знання минулого отриманого досвіду.

8. Рівень системи. Соціальна організація. Соціальні ролі людини. Система розглядається як соціальна група людей з налагодженими комунікаціями, організацією, взаємодією.

Одним із напрямів методології наукових досліджень вивчення систем, соціальних систем та функціонування діяльностей організації є Сис Пі. В його основі є вивчення об'єктів як систем. Тобто, будь який об'єкт розглядається та досліджується як система. Цей підхід забезпечує можливість досліджувати різні аспекти, адекватно формулювати постановку проблеми та розробляти стратегії в різних сферах діяльності.

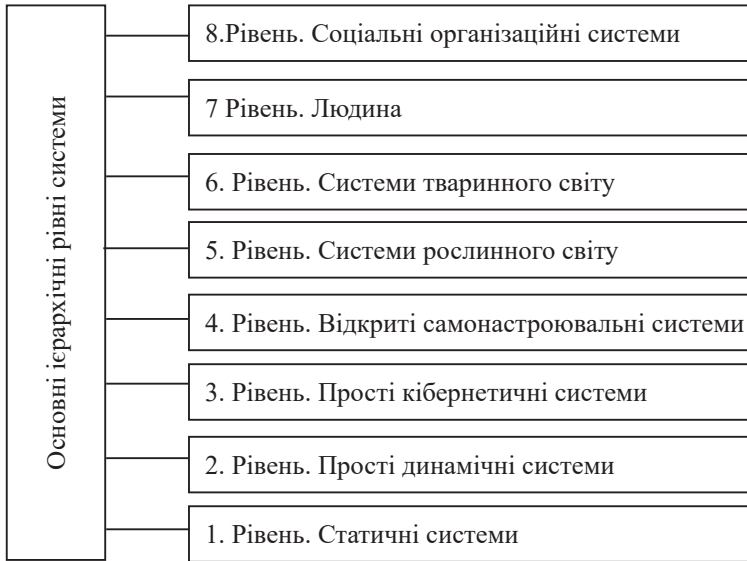


Рис.1.1. Представлені основні ієрархічні рівні системи за Боулдінгом.

Джерело: сформовано авторами на основі [5-8]

Визначними науковими принципами системного підходу є:

1. першими кроками дослідження є визнання та постановка формулювання конкретних цілей;
2. проблема розглядається як цілісність, єдина система і кожна дія, кожне рішення в цій системі має значення та наслідки;
3. необхідно виявити та проаналізувати всі можливі альтернативні варіанти дій, які дадуть можливість досягти появлених цілей;
4. цілі функціонування окремих складових підсистем, систем не повинні суперечити, бути протилежними, вступати в конфлікт з цілями загальної системи, які мають бути їм підпорядковані;
5. дослідження має відбуватися із рухом від абстрактного до конкретного;
6. дослідження систем повинно здійснюватися із розумінням єдності аналізу та синтезу, логічного та історичного;
7. важливим є виявлення в об'єкті зв'язків різної якості та дії.

Загалом, системний підхід до дослідження наукових об'єктів, явищ та процесів загалом та тих що відповідають розбудові, функціонуванню та розвитку організації, будується на засадах основних принципів системного підходу.

На рис. 1.2. представлені основні принципи системного підходу.



Рис. 1.2. Основні принципи системного підходу до розбудови системи управління організацією

Джерело: сформовано авторами на основі [35-38]

Основними системними принципами в управлінні організаціями є наступні принципи [39-42]:

1. Цілісність властивостей, характеристик системи як сукупності властивостей частин систем та її елементів і визначення з елементів властивостей цілісності та функціональної та інших залежностей елементів.

2. Структурність системи – опис системи через визнання її структури як системи складових елементів та взаємозв'язків, взаємодія між ними з формуванням мережі зв'язків та відносин, які визначаються властивостями структури та окремих її складових елементів.

3. Взаємозалежність структури та середовища. Оскільки система виявляє свої характеристики, властивості у взаємодії з оточенням, водночас виступаючи активним учасником цієї взаємодії.

4. Ієрархічність. Кожна система має свої підсистеми та складові, має свою ієрархію та є водночас же складовою частиною більш складної глобальної системи.

5. Множинність опису системи, оскільки система є складною, дослідження

та пізнання цієї системи потребує формування моделей, які дадуть можливість описати і дослідити окремі підсистеми та складові загальної системи, а дослідження складових та їх моделювання дасть можливість дослідити і всю систему.

В дослідженнях системи управління організаціями ми вже торкалися питання підсистем, їх значення та формування. Так, кожна із систем має свою структуру, тобто склад [43-50]. Кожна система має підсистеми, кількість та характеристики яких залежать від самої системи.

Отже, підсистема – це видалена частина системи, що має певні ознаки, риси чи характеристики, які дають можливість до такого виділення. Підсистема взаємопов'язана з іншими підсистемами та складовими системи. Водночас, підпорядковану систему управління організаціями можна розглядати як самостійну систему, що водночас підпорядкована системі більш високого порядку.

Загальними критеріями визначення підсистем управління організаціями є наступні критерії:

1. Функціонування підсистем має впливати на отримання загальних результатів функціонування всієї системи;

2. Підсистеми формуються за певними ознаками та мають чіткий функціональний зв'язок між підсистемою та загальною системою;

3. Підсистеми повинні мати взаємозв'язок з іншими елементами та підсистемами та мати постійні взаємозв'язки, сформовані та діючі між окремими елементами підсистеми та підсистемами із зовнішнім середовищем;

4. Підсистеми мають бути пов'язані із загальною системою через визначення отримання відносин кожної підсистеми до певної функції чи характеристики загальної системи, мати необхідний функціональний зв'язок та бути спрямованою на виконання певної частини задач загальної системи;

5. Підсистеми поєднуються і їх дослідження пояснює поведінку системи загалом.

Кожна підсистема управління організаціями має певну сукупність елементів, з якої вона сформована. Таким чином елементом є системоутворююча частина будь якої підсистеми та системи. Найбільш важливими ознаками підсистем є:

- наявність структурної відокремленості, певної автономії кожного елемента, з яких складається підсистема чи система;
- наявність різної природи елементів підсистем та систем;
- наявність функціональних особливостей специфічних характерних ознак підсистем;
- упорядкованість взаємозв'язку елементів, які складають підсистему та систему, як між собою так із зовнішнім середовищем на засадах функціональної інтегрованості.

Система, сформована із підсистем повинна відповідати низці критеріїв,

серед яких найголовнішими є конкретність, керованість, продуктивність та зрозумілість. Функціональна спрямованість та завдання діяльності функціонування підсистем завжди зосереджене на вирішенні конкретних завдань, задач чи дій в конкретній сфері.

Загалом, системний підхід та методологію системного аналізу застосовують в управлінні організаціями для обґрунтування та прийняття рішень в сфері управління; за для вивчення організаційних систем з розробкою пропозицій, зростання ефективності функціонування систем; а також з метою розбудови, покращення систем управління, з розробкою комплексу дієвих системних заходів та організацією їх подальшої реалізації.

Системний підхід в управлінні організаціями застосовується:

1. Для розроблення стратегій. Так, застосування системного підходу дає можливість сформулювати, змодельовати загальну структуру об'єкту, визначити принципи діяльності та дослідження взаємозв'язків, для цього використовуються аналіз та синтез, принципи системного аналізу, комплексного підходу, функціонально-вартісного аналізу.

2. Для вирішення задач за принципом «від загального до часткового». Для цього здійснюється поділ систем на підсистеми, складові, елементи та дослідження взаємозв'язків між ними.

3. Для дослідження комплексу дій або вироблення комплексних рішень щодо дослідження, розбудови чи розвитку певної системи, в тому числі де потрібно використовувати, які локальні аспекти, так і їх ієрархію.

4. При здійсненні функціонально-вартісного аналізу внаслідок того, що в його основі лежать системні принципи та засади. Суть цього аналізу в кількісному визначенні вартості або витрат з використанням певним об'єктом визначеної функції. Загалом, функціонально-вартісний аналіз доцільно здійснювати: при розробці інноваційно-інвестиційних проєктів та проєктуванні для розрахунку витрат, визначення їх функціональної необхідності і таким чином зменшення недоцільних витрат; з метою зменшення та оптимізації витрат виробництва чи експлуатації певних об'єктів.

Функціонування підприємств, організацій як об'єктів соціально-економічних систем будується на трьох головних системних принципах [51-64].

Перший принцип - ієрархічності. За цим принципом підприємства та організації розглядаються як багаторівневі системи, які складаються з підсистем та елементів. Кожний такий рівень здійснює управління більш нижчим рівнем і таким чином будується вертикаль управління.

Другий принцип. Необхідного розмаїтості. За цим принципом керуюча система, яка здійснює управління організації, не повинна бути більш простою ніж система керована, такий чином кожен рівень управління має керувати нижнім рівнем і водночас бути керованим рівнем системою більш вищого порядку.

Третій принцип, зворотного зв'язку - інформація про стан та результати впливу керуючої системи може бути отриманою після здійснення порівняння фактичного стану керованої підсистеми із запланованим. Для функціонування та розвитку систем характерним є присутність синергетики, яка була виявлена та досліджена у працях П. Самуельсона, П. Канохіна, Г. Хагена. У своїй праці під назвою «Синергетика» науковцями сформульоване та формалізоване визначення закону синергії, який пояснює зв'язок між потенціалом кожного елемента, кількістю та сумою елементів та потенціалом всієї системи.

Таким чином, закон синергії є характерним для розкриття та дослідження будь яких систем та визначається наступною формулою.

$$P_A > \sum_{j=1}^m n_j, \text{ за умови що } a_j \in A, A = (a_1, a_2, \dots, a_m) \quad (1.1)$$

Де:

- PA – потенціал системи (A);
- n_j – потенціал j-го елемента системи;
- a_j – j-й елементи системи.

Ефект синергії виникає внаслідок взаємодії складових, елементів системи, як єдиної цілісності, всі елементи якої входять в певну систему є її частиною, а отже мають вплив та дію взаємодіючи з іншими елементами системи, а внаслідок взаємодії всіх елементів сукупності виникає елемент синергії, що дає нову якість системі, на кожному її відокремленому елементу.

Цей додатковий отриманий ефект у функціонуванні організації як соціально-економічних систем має певні складові, такі як спеціалізація, ритмічність, єдину спрямованість, синхронізацію, взаємне підсилення і таким чином цей ефект є джерелом отримання додаткової енергії. Загальний потенціал всієї соціально-економічної системи є значно більшим ніж сума потенціалів частин цієї системи, проте за певних умов. Якщо вони не дотримані, відповідний ефект може бути відсутнім.

Заяпитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Опишіть застосування системного підходу до управління організацією.
2. Дайте характеристику комплексного підходу до управління організацією.
3. Опишіть структурний підхід до управління організацією.
4. Опишіть алгоритм процесного підходу до управління організацією.
5. Характеризуйте ситуаційний підхід до управління організацією.
6. В яких випадках доцільно застосовувати якісний підхід до організації системи управління?
7. Коли є доцільним застосування кількісного підходу в управлінні органі-

зацією?

8. Основні принципи розбудови сучасної ефективної організації.
9. Опишіть принцип економічної доцільності в розбудові організації.
10. Що означає принцип інтегрованості в розбудові організації.
11. З якою метою здійснюється впровадження сучасних інформаційних інтегрованих систем в управлінні організацією?
12. Що означає принцип дотримання високого рівня якості в управлінні організацією?
13. Опишіть основні функції управління в організації.
14. Охарактеризуйте функцію планування в управлінні організацією.
15. Опишіть функцію організації в управлінні організацією.
16. Охарактеризуйте функцію мотивації в управлінні в організації.
17. Дайте характеристику функції контролю в управлінні організацією.
18. Функція координування регулювання та її значення в управлінні організацією.
19. Як здійснюється впровадження планів розвитку організації?
20. Дайте характеристику тактичному плануванню в управлінні організацією.
21. Охарактеризуйте процеси розбудови та впровадження ефективних вертикальних та горизонтальних управлінських систем.
22. Опишіть процеси формування горизонтальної структури взаємозв'язків та взаємодії в організації.
23. Назвіть економічні інструменти мотивації для праці та високої якості.
24. На чому засновані матеріальні методи стимулювання та стимулювання роботи персоналу?
25. Дайте характеристику основним методичним науковим підходам по дослідженню організацій.
26. Охарактеризуйте системний підхід в управлінні організацією.
27. Назвіть вісім основних ієрархічних рівнів системи.
28. Назвіть та охарактеризуйте основні принципи системного підходу.
29. Основні системні принципи в управлінні організаціями?
30. Опишіть загальні критерії визначення підсистем управління організаціями.

Список літератури до розділу:

1. *Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред.: О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.*
2. *Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.*
3. *Божидарнік Т.В., Василик М.Н. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.*
4. *Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.*
5. *Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової*

літератури, 2013. 352 с

6. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.

7. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник/ за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.

8. Менеджмент: навчальний посібник /А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с

9. Партин Г.О., Селоченко Н.С. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.

10. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.

11. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

12. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник /за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.

13. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ключові питання розділу:

2.1. Сутність та концептуальні засади розбудови системи управління організацією

2.2. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

2.3. Моделювання системи управління організацією

2.4. Впровадження сучасних моделей системи управління організацією

2.5. Впровадження інформаційно-аналітичних технологій в управлінні організацією

2.1. Сутність та концептуальні засади розбудови системи управління організацією

Що являє собою організація? Організація є соціальним утворенням, яке створюється для досягнення певної мети або місії, має чітко окреслені визначені межі, діє на певних засадах та потребує застосування всіх необхідних функцій управління.

За іншим визначенням організація є складовою самого процесу, а її завданням є координування діяльності окремих складових підсистем, елементів системи за метою забезпечення взаємодії та загального функціонування системи та її складових.

Вважається, що організація також виступає формою об'єднання людей задля забезпечення спільної діяльності чи досягнення певної мети.

Створення, розбудова та функціонування всіх цих організацій здійснюється на засадах системного підходу як провідного наукового концепту, також із застосуванням інших наукових підходів, таких як процесний, структурний, функціональний, комплексний, кількісний, якісний, ресурсний, динамічний та інші.

В суспільному середовищі організаціями називають установи, діяльність яких забезпечує виконання певної діяльності у певній сфері, у сфері охорони здоров'я, у сфері освіти, у сфері державного управління, у сфері фінансів та в інших.

Таким чином поняття організації розглядається на основі трьох головних підходів: організація як система; організація як стан; організація як процес [1-4].

Організація як система визначається такими головними ознаками, як [2- 5]:

- цілісність – означає, що організація як система сформована з сукупності

окремих елементів, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою, мають певні властивості;

- подільність - визначає те, що система складається із підсистем та елементів, які мають власні характеристики;
- структурність – оскільки організація як система має певну структуру.

Що являє собою структура? Структурою науковці визначають сформовану сукупність складових елементів та відносин, які склалися, сформувалися між цими елементами. Кожен із таких елементів структури має свої певні виражені характеристики та властивості притаманні їм, але виявлення цих властивостей відбувається через взаємодію формування процесів бізнес-процесів, взаємодію з іншими елементами цієї структури або із зовнішнім середовищем поза межами організації. А тому проявити властивості елементів структури організації можливо лише тоді, коли відбувається певна діяльність і коли кожний із таких складових підрозділів, елементів починає виконувати свої певні функції, або як їх прийнято називати функціональні обов'язки, або ж функціональне призначення. Водночас цю взаємодію між структурними елементами, підрозділами та іншими елементами чи зовнішнім середовищем називають відносинами. Відносини, які здійснюються в процесі роботи системи під час забезпечення функціонування системи переходять в постійно сформовані зв'язки. Важливого значення в розумінні системи організації, того як вона працює має поняття елементів.

Елементами системи організації є певна частина системи, яка має особливі, притаманні їй риси, характеристики, властивості. Існування системи як цілісності відбувається завдяки налагодженим, встановленим зв'язкам між елементами цієї системи.

В системі формується наступні типи взаємозв'язків (рис. 2.1.).

Наступним поняттям та підходом, який притаманний для дослідження організації є процесний підхід та саме поняття діяльності та процесу.

Організація як процес є загальним проявом діяльності, побудований на засадах суспільного поділу праці. Таким чином головними функціями організації є розбудова та діяльність суспільних систем.

За прийнятою систематизацією та класифікацією. Всі організації поділяються на певні види: штучні організації; соціальні; відкриті; стабільні; не стабільні.

До загальних характеристик організації науковці відносять наступні:

- Організація є керованою системою, сформованою на основі системних концептів та принципів.
- Організація є динамічною системою, змінюється в динаміці як еволюційних змін розвитку так і процесів революційних, дестабілізуючих впливів.
- Організація має елементи, що пов'язані між собою.

Діяльність організації спрямована на отримання необхідного результату та досягнення визначеної мети.

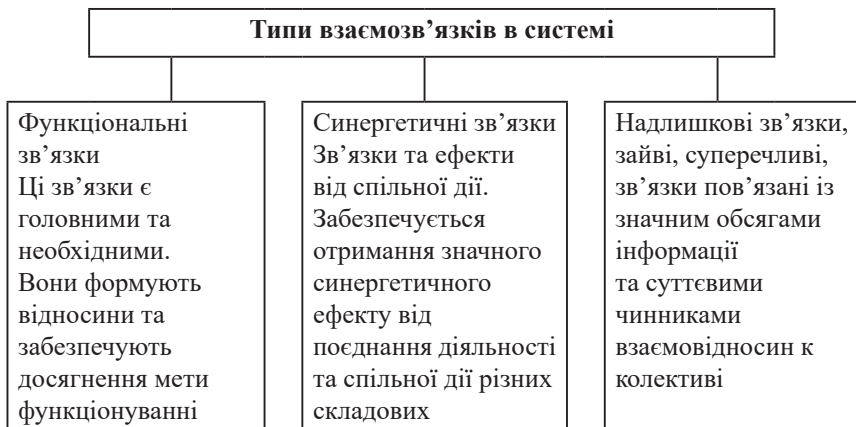


Рис. 2.1. Типи взаємозв'язків в системі організації

Джерело: сформовано авторами на основі [1-12]

Всі організації як системи складаються із декількох підсистем або компонентів системи. Такими компонентами системи організації виступають керуюча підсистема, що є суб'єктом управління та керована підсистема, яка є об'єктом управління. Між керуючою та керованою підсистемами формується та діє прямий та зворотній зв'язок.

Формування організації як системи заснована на певних основоположних засадах або законах організації [13-15].

Такими засадними принципами є:

- Закон синергії, за цим законом ефективної роботи організації забезпечується поєднанням діяльності окремих частин підсистем системи і досягнення так званого ефекту синергії.
- Закон поєднання аналізу та синтезу. Цей закон визначає в діяльності організації необхідність поєднання поділу диференціювання, аналізу оцінки складових з процесами поєднання інтеграції, універсализації, що дає необхідний результат.
- Закон композиції. За цим законом визначається, що мета діяльності кожної складової підсистеми діяльності організації завжди буде спроможна та відобразить необхідність досягнення загальної мети діяльності організації.
- Закон пропорційності. Цим законом визначена доцільність дотримання певної структури організації та пропорційності в її частинах, тобто пропорції між частинами цілого, що забезпечить гармонізоване, збалансоване функціонування всієї системи.
- Закон самозбереження. Кожна система спрямована на самозбереження як цілісність та на ефективне використання ресурсів системи.

- Закон організованості, інформованості. За цим законом кожна організація як система потребує достатнього для її функціонування інформаційного забезпечення, яке має бути організованим на належному рівні.

- Закон онтогенезу. За цим законом кожна організація в своєму формуванні та функціонуванні проходить певний життєвий цикл, який складається з фаз формування, становлення, розквіту, та згасання.

Одними із головних характеристик організації можна визначити такі характеристики, як [16-20]:

- Централізація та децентралізація. Оскільки в організації загалом функціонують дві підсистеми, керуюча та керована, всі управлінські рішення централізовано приймаються керуючою підсистемою, що уособлює централізацію управління, проте поточна діяльність на місцях регулюється функціональними підрозділами, тобто керованою підсистемою, що визначає доцільність децентралізації управління організацією. Важливим є наявність розумного балансу між централізацією та децентралізацією. Управління, досягнення якого визначається характеристиками та впливами сфери функціонування тієї чи іншої системи для однієї організації більшою є частка централізованих рішень, для іншої характерною ж більша передача повноважень та відповідальності на місця в структурні підрозділи. Проте, для будь якої організації характерним є розподіл повноважень та відповідальності.

- Комплексність визначає, що для побудови та функціонування організації необхідним є комплексний підхід до розбудови її підсистеми та її елементів, а також комплексне застосування централізації, децентралізації, поділ чи об'єднання ієрархічності.

- Формалізація. Ця характеристика визначає необхідність уніфікації, формалізації правил та вимог і певного регламенту діяльності підсистеми та працівників організації, а також регламенту процесів створення та функціонування самих організацій.

Організації мають свою визначену місію функціонування, задля якої й відбуваються об'єднання людей в організації для ведення спільної діяльності чи досягнення певної мети.

Таким чином, для організації характерні ознаки: організація створюється, пропонуються певні товари чи послуги; кожна організація має своє місце та значення на ринку; кожна організація має свою місію, мету та цілі; кожна організація застосовує певні технології, процеси, в тому числі й інновації; кожна організація має свої основоположні погляди та мотивації до дій; кожна організація повинна мати власну концепцію забезпечення її виживання під час становлення в умовах криз та становлення з поширенням та зростанням конкурентоспроможності; кожна концепція формує власний зовнішній облік або імідж, репутацію, чи просування, бренд [17-18].

Завдяки системному підходу відбувається розбудова організації, а також здійснюється аналіз внутрішньої структури організації.

Загалом, система є сукупність складових, взаємопов'язаних та взаємодіючих частин, що утворюють цілісність завдяки взаємодії між цими частинами. Кожна система унікальна завдяки унікальному компоненту частин та елементів, та завдяки розбудові внутрішніх відносин між частинами системи. Водночас, кожна система має характеристики диференціації та інтеграції.

2.2. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Всі системи поділяються на відкриті системи, і це переважна більшість систем-організацій, бо в цьому суть їхнього існування в реалізації мети завдяки функціонуванню та взаємодії поширенню, зростанню завдяки взаємодії із зовнішнім середовищем. Закритими системами в основному є технічні чи механічні системи. Відкрита система має динамічну взаємодію із зовнішнім середовищем, в закритій системі такої взаємодії не відбувається.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність організації представлено на рис. 2.2.

Системи організацій мають вхідні ресурси, в них протікають притаманні їхній сфері діяльності трансформаційні процеси та мають вихід, тобто результат здійсненої діяльності. Всі системи у своїй діяльності використовують вхідні ресурси, а саме капітал, ресурси, матеріали, енергію, інформацію для їх трансформаційного перетворення в межах своєї діяльності на результат - прибуток, послуги поширення, зростання.

Для відкритих систем характерною є взаємозалежність та взаємодія між системою та зовнішнім середовищем. Вплив який здійснюється на систему з контрагентами зовнішнього середовища можна представити як фактори прямого чи опосередкованого впливу. Всі структури та фактори зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність організації характеризуються такими ознаками як складність, рухливість, невизначеність, динамічність. Кожна окрема організація не може протидіяти впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу і частково та опосередковано може впливати на дію факторів та організацій зовнішнього середовища прямого впливу.

Внутрішнє середовище організації - це сама організація з її структурою, працівниками, підрозділами. Тобто, це структура, яка має мету, цілі, завдання свого функціонування, а також ресурси необхідні для досягнення визначеної мети та завдань.

Таким чином, внутрішнє середовище організації формується під впливом факторів, які чинять прямий вплив, дію на процеси які відбуваються в організації, виробництво товарів, надання послуг і т.д.

Таким чином, внутрішнє середовище організації, її складові та ресурси спрямовані на досягнення певної, визначеної мети.

Отже, метою організації є досягнення невизначеного кінцевого стану чи очікуваних та бажаних результатів спільної діяльності колективу, працівників, що організовані для досягнення цієї мети.



Рис.2.2. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність організації

Джерело: сформовано авторами на основі [20-25]

Структура організації характеризується кількісним складом її функціональних підрозділів та рівнів управління розбудованих в тій чи іншій управлінській системі. В кожній структурі виділяються рівні управління та поділ функцій поділу праці між структурними підрозділами та виконавцями, і таким чином в структурі організації формуються вертикальні та горизонтальні взаємозв'язки.

За характеристиками розбудови горизонтальних та вертикальних управлінських зв'язків формується структура організації, вона може являти собою високу структуру та пласку структуру.

Висока організаційна структура характерна наявністю значної кількості рівнів управління і вважається багаторівневою.

Пласка організаційна структура навпаки має незначну кількість рівнів управління, багато зв'язків та відповідальності передано безпосередньо в структурні підрозділи, тобто така структура є більш децентралізована.

При формуванні завдань організаційної структури важливо, щоб було визначено яким саме способом має бути виконана робота та за який термін.

Для того, щоб визначити ці завдання, виконавців та терміни при розбудові організаційних структур та визначенні виконавців тих чи інших функцій вагомим значенням набуває розробка, створення посадових інструкцій. Кожна така посадова інструкція визначає конкретні завдання та є частиною загального обсягу завдань діяльності організації.

Загалом, всі задачі роботи в організації поділяють на три основні групи: роботи з людьми, роботи з предметами праці, а саме обладнання, технологіями, матеріалами, тощо, роботи з інформацією. При виконанні тих чи інших робочих завдань враховують певні зовнішні та внутрішні змінні фактори, які впливають на діяльність, виконання завдань, час та якість цього виконання.

Так, внутрішні змінні складаються з соціальних та технічних компонентів, саме тому вони отримали назву соціотехнічних систем. При цьому, науковцями наголошується на необхідності збалансування та взаємодії цих двох компонентів для отримання ефективного результату діяльності організації та вирішення завдань, які ставляться перед тією чи іншою системою.

Загалом, соціотехнічні системи мають наступні риси та властивості:

- вони складаються з компонентів, тобто із значної кількості складових-елементів;
- наявність зв'язків – оскільки всі елементи системи взаємопов'язані між собою;
- наявність структури – оскільки кожна система має певну структуру, яка і визначає взаємозв'язки елементів;
- наявність процесів, оскільки в будь-якій системі відбуваються дії та взаємодії між елементами, які і є процесами;
- емерджентність – оскільки система має якості, які проявляються лише тоді, коли елементи в її структурі починають взаємодіяти між собою, тобто внаслідок такої взаємодії;
- унікальність – система має властивості, які можна ідентифікувати як особливі, притаманні саме цій системі;
- взаємодію з середовищем, оскільки кожна система має зовнішнє середовище, яке її оточує та взаємодіє із цим середовищем, і яке здійснює значний вплив на її формування;
- концептуалізм – оскільки система формується на певному концепті баченні.

Функціонування організації як відкритої системи має свої особливості та характеристики [26]. Такими характеристиками є:

- Відкритість. Визначається впливом оточуючого середовища на систему організації та вплив організації і результатів її діяльності, на оточуюче економічне, соціальне, суспільне середовища.
- Цілісність. Єдність всіх елементів, складових системи та їхньою певною відокремленістю від зовнішнього середовища.
- Інтегрованість. Характеризується наявністю значної кількості функціо-

нальних взаємозв'язків системи організації із зовнішнім середовищем.

- **Обмеженість.** Характеризується інтенсивністю обміну, що відбувається між системою організації та зовнішнім середовищем.

- **Адаптивність.** Можливість організації як системи швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в самій організації та у зовнішньому середовищі.

- **Складність.** Характеризується значною кількістю та різноманітністю зв'язків в середині економічної системи організації та у взаємозв'язках із зовнішнім середовищем.

- **Організованість.** Визначається сукупністю відносин між складовими та елементами в системі організації.

- **Сталість.** Характеризує можливості організації як економічної системи до збереження своїх функцій та цілісності за умов наявності впливів зовнішнього оточуючого середовища та змін внутрішнього середовища.

- **Ієрархічність.** Характеризує наявність рівнів управління організацією як системою.

- **Підпорядкованість.** Визначає наявність підпорядкування нижніх рівнів вищим рівням управління, підлеглих керівникам, тобто наявність в системі організації вищих та нижчих елементів та рівнів управління.

- **Комунікаційність.** Наявність процесу обміну інформацією між складовими та елементами в системі організації та у взаємодії цієї системи із зовнішнім оточуючим середовищем.

- **Надійність.** Характеризує читабельність, постійність, функціонування організації як системи, яка організована з метою довготривалої і постійної діяльності, а також надійність системи у протидіях негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища, ризикам та загрозам.

Як вже зазначалося, організація, як соціально-економічна система має дві основні підсистеми: керуючу підсистему та керовану підсистему [27-30].

Керуюча підсистема є суб'єктом управління, до неї входять елементи які забезпечують реалізацію процесів цілеспрямованого впливу на працівників та економічні, фінансові та інші ресурси керованої системи.

Керована підсистема або об'єкт управління. Об'єктом управління є всі елементи, на які здійснюється вплив керуючої підсистеми і які виконують всі процеси, що необхідні для функціонування організації, випуску продукції, надання послуг та інше.

Організація як відкрита система має функціональні підсистеми з поділом за виконання певних функцій та діяльностей.

Технічна підсистема об'єднує все обладнання, техніко-технологічний парк, наявний у підприємства, який використовується ним з метою здійснення своєї виробничої діяльності.

Технологічна підсистема – визначається розподілом операцій процесу виробництва продукції, чи наданням послуг, характерними для діяльності цього підприємства.

Підсистема організації виробництва – є підсистемою, яка поєднує технічні та технологічні системи та кадровий потенціал виробництв з метою вирішення поставлених завдань.

Економічна підсистема підприємства виконує функції забезпечення процесів фінансово-економічної та господарської діяльності.

Соціальна підсистема забезпечує зайнятість населення, соціальний захист працівників, забезпечення належних та безпечних умов праці, впровадження систем стимулювання, зростання ефективності роботи працівників, регулювання питань управління конфліктами та відносин у колективі.

Одним із головних зовнішніх впливів на діяльність організації здійснює державне регулювання [31].

Державне регулювання є впливом, який здійснює держава на діяльність організації з метою регулювання економічних і суспільних процесів та забезпечення належних умов для функціонування організації та їх працівників, дотримання норм законодавства, загального зростання економіки та добробуту держави.

Здійснюючи державне регулювання діяльності організації держава має ряд сфер інтересів:

- соціальна сфера. Соціальний захист населення працівників, оскільки людина, працівник згідно Конституції країни є найвищою цінністю суспільства і держави. Соціальний захист, визначений державою та впроваджений із застосуванням низки інструментів, таких як соціальне страхування, визначення трудових соціальних гарантій, перерозподіл прибутків та інші;

- екологічна сфера. Захист та збереження оточуючого середовища, природи, контроль впливу підприємства на екологію;

- захист прав та свобод громадян, людини, приватної власності, безпеки, свободи та репутації;

- захист демократичних цінностей;

- захист забезпечення безпеки інформації, в тому числі яка становить інтелектуальну власність та має цінність інформаційного інтелектуального ресурсу;

- захист споживачів в економічній діяльності організації, підприємств та в ринкових відносинах.

Державне регулювання діяльності організації засноване на формуванні нормативно-правового поля законодавчої діяльності, а також на розбудові та впровадженні механізмів державного регулювання підприємницької діяльності.

2.3. Моделювання системи управління організацією

Обґрунтування і формування, створення та розбудова систем управління організаціями потребує моделювання структури функцій цієї системи.

Дане моделювання здійснюється на засадах застосування системного, функціонального, процесного, наукового підходів, а подальше системне управління організацією порушує використання ще й ситуаційного підходу.

Соціально-економічні системи, яким в організації притаманні певні особливості та характеристики, і такими характеристиками є [60-64]:

- цілісність, оскільки всі складові підрозділи та елементи системи мають взаємозв'язок та взаємодіють з іншими, а їх спільна діяльність спрямована на досягнення цілей організації;

- складність, оскільки організація як система має значну кількість зворотних зв'язків, а їх розбудова та дія є необхідною умовою ефективної роботи організації та реалізації функцій контролю;

- інерційність, що дає можливість прогнозування екстраполяції діяльності організації на майбутнє;

- значна надійність функціонування соціально-економічних систем, оскільки вони є сталими системами, взаємозамінність їх складових та елементів дає можливість забезпечити життєздатність організації, виживання в кризових умовах, перманентних чи глибоких кризах, забезпечувати впровадження, використання нових технологій, нових ресурсів та енергії;

- рівна важливість якісних та кількісних аспектів функціонування системи, що дає можливість порівнювати та здійснювати оцінку роботи організації, ефективності її діяльності та реалізації стратегії розвитку.

На даний час необхідним є застосування наступних підходів до управління:

- функціонального підходу - за цим підходом управління організацією як і діяльністю складових та окремих елементів системи розглядається як набір та необхідність виконання конкретних функцій управління;

- предметного підходу, за яким необхідним є удосконалення самого об'єкту дослідження;

- процесного підходу - коли управління розглядається як сукупність значної кількості процесів, які визначають та відображають уніфіковану, систематизовану та змодельовану взаємодію між окремими структурними частинами системи та елементами, виконавцями;

- ситуаційного підходу, за яким в організації забезпечується реалізація дій з ситуаційного управління, тобто управління обумовленого ситуацією та необхідністю приймати швидке управлінське рішення швидко в умовах обмеженого обсягу необхідної для прийняття такого рішення інформації.

Ситуаційний підхід до управління має свої певні особливості:

- цей підхід застосовує можливості впровадження наукових знань до конкретних дій та ситуацій управління;

- має центральний об'єкт управління, а саме ситуацію та набір обставин, які впливають на діяльність організації в певний період часу;
- сформоване бачення того, які саме засоби та інструменти управління будуть найбільш прийнятними та найкращими для досягнення поставленої мети.

Ситуаційний підхід - це особливий тип мислення керівниками по проблемі в роботі організації та засоби і шляхи їх швидкого вирішення.

Передбачає визначення, як саме в той чи інший час може бути вирішена проблема, водночас враховує як це рішення позначиться на результатах в довготривалій перспективі та як це сприятиме реалізації визначеної концепції і стратегії розвитку організації загалом.

Цей підхід забезпечує використання певних ситуаційних відмінностей, як між різними організаціями так і в межах кожної окремої організації.

Одним із найскладніших та важливих завдань ситуаційного підходу є:

- Визначити, оцінити конкретний стан ситуації та оцінити ситуацію в якій знаходиться організація, підрозділ, певний елемент в оперативному режимі та зробити відповідні висновки;

- Визначити, які буде мати результати та наслідки для організації прийняття того чи іншого ситуаційного рішення;

- Вибрати найбільш ефективні засоби, інструменти, прийоми для забезпечення поставлених цілей організації найбільш ефективними та оптимальними засобами, з мінімізацією негативних впливів ризиків та наслідків.

Застосування ситуаційного підходу реалізується за принципом адаптивності із забезпеченням швидкої, адекватної, відповідної реакції організації на всі зміни, виклики, ризики що впливають на функціонування внутрішнього та зовнішнього оточуючого організацію середовища.

Власне, ситуаційний підхід та його ефективність цілком залежить від умінь керівників організації адаптувати свою організацію та свої управлінські технології до таких внутрішніх та зовнішніх змін та забезпечити необхідну гнучкість управлінської системи організації.

Значний вплив на управління організаціями та на формування концептуальних наукових знань до управління здійснили такі наукові знання як кібернетика, дослідження операцій, інформаційна теорія та теорія прийняття рішень. Так кібернетика, досліджена Н. Вінером визначається як наука щодо уявлення про оптимальність та управління складними динамічними системами. Організація як складна система має певні кібернетичні ознаки, виявлені вченими. Так, перехід системи на більш високий рівень розвитку передбачає певний перехідний етап і система притаманна поняттю хаосу, як перехідне поняття між порядком і наступним порядком більш високого рівня розвитку. Відносини людей в організації розглядаються як впорядкована система, яка самоорганізується, а організаційне управління визначається науковцями як відновлення природного порядку.

Управління має кібернетичні ознаки, які можна поділити на дві основні групи:

1. Ознаки форм та структури управління (статичні характеристики: детермінізм, системність, та ін.

2. Ознаки, характерні для змісту управління або динамічні риси: наявність зворотного зв'язку та ін.

Кібернетика та кібернетичні знання в менеджменті організацій дають можливість кількісно дослідити керовані об'єкти та системи, наскільки вони є раціональними, як розбудовані та функціонують комунікації з передачі інформації, як реалізується підхід до управління.

З початку 1940 років в Англії були започатковані та почали здійснюватися наукові розробки щодо дослідження операцій. Передумовою розвитку наших наукових досліджень стала необхідність вивчати складні процеси, які відбуваються в системах та шукати найбільш оптимальні рішення для реалізації цих процесів з метою найбільш ефективного досягнення поставленої мети, завдань. Таким чином, було виявлено, що в дослідженні операцій завданнями які можуть бути вирішені, є: управління запасами, ефективний раціональний розподіл ресурсів в умовах обмеженого доступу та кількість цих ресурсів; задачі масового обслуговування; вибору маршруту руху, розробка дорожньої карти, розробки проекту, часового упорядкування робіт. Таким чином, були сформульованими та з'явилися різні підходи до моделювання та оцінювання ефективності управління підприємствами.

Перша модель «механістична», зосереджена на дослідженнях підприємств, організацій як певного механізму, в якому акумульовані та зібрані різні основні засоби, фактори виробництва, працівники, матеріальні ресурси.

Друга модель гуманістична. Вона розглядає діяльність організації як групи людей, які здійснюють діяльність разом і водночас на засадах розподілу праці та кооперації, а працівник як людина, особистість розглядаються як основний чинник зростання продуктивності і функціонування.

Водночас, науковці визначають наявність двох основних підходів до розуміння системного управління.

Перший - «жорсткий підхід», заснований на тому, що цілі діяльності певної організації точно сформульовані та прийняті всіма учасниками управління. В такому випадку покращення, удосконалення системи управління являє собою вирішення так званої «Інженерної задачі», в якій відомий бажаний стан системи S_1 , відомий дійсний стан системи S_0 , а також існують альтернативні шляхи переходу із S_0 в S_1 , а аналітичним завданням є визначення найбільш ефективних і зручних шляхів переходу організації зі стану S_0 в стан S_1 .

Другий - «м'який підхід», формується із необхідності враховувати різноманітні інтереси всіх зацікавлених сторін, акціонерів, керівників, менеджерів організації, працівників, постачальників, звичайно ж споживачів, інших партнерів, інтереси держави та інтереси суспільства.

Одним із поширених видів організацій є підприємство. Підприємство є відкритою системою, яка виконує певні визначені функції. Отже, підприємством є самостійний суб'єкт господарювання різної форми власності, що здійснює заплановане виробництво товарів чи послуг, а також науково-дослідницьку, комерційну та інші діяльності із метою отримання прибутку. Таким чином, підприємством є організація, яка здійснює підприємницьку діяльність та метою роботи якої є отримання прибутку. Вони мають статут юридичної особи та проходять державну реєстрацію, мають самостійний баланс, рахунки в банку, печатки та інші ознаки зареєстрованої державою організації. Частина організацій не здійснюють підприємницької діяльності та не мають на меті отримання прибутку. Такі організації створюються у формі громадських, релігійних, політичних, профспілкових організацій, спілок чи союзів. Також частина організацій є державними установами, що не здійснюють підприємницької та комерційної діяльності та не є отримувачами прибутку. Вони здійснюють фінансово-господарську діяльність лише в тих обсягах, які потрібні для забезпечення їхньої діяльності та досягнення визначеної статутом мети та цілей.

Організації можуть мати власні відокремлені структури, підрозділи, філії та представництва. Організація, що буде здійснювати фінансово-господарську діяльність повинна обов'язково пройти державну реєстрацію, а також в умовах визначених законодавством отримати дозвіл та ліцензії.

1. Організація як самостійний суб'єкт господарювання планує діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи із ринкової ціни на продукцію, рівня конкурентоспроможності на продукцію підприємства;

2. Планує та здійснює матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності чи реалізації проектів із організацією діяльності із постачальниками та іншими організаціями;

3. Забезпечує реалізацію своєї продукції, послуг на основі укладання угод, договорів у взаємодії із споживачами, через ринкові структури, а також через власні мережі реалізації продукції;

4. Визначає, встановлює ціну на продукцію, послуги та майно, окрім випадків коли це регулюється нормами законодавства чи на монопольних ринках;

5. Самостійно приймає рішення про кількісний та якісний склад працівників, підрозділів, відділень, філій тощо, обирає та встановлює форму та розміри оплати праці в межах норм чинного законодавства;

6. Відкриває рахунки в банківських установах та провадить фінансові операції, необхідні для забезпечення діяльності підприємства, організації, залучає кредитні та інвестиційні ресурси чи надає їх відповідано до напрямів власної фінансово-господарської діяльності;

7. Здійснює зовнішньоекономічну діяльність, експорт та імпорт продукції чи послуг, здійснює пов'язані із цим операції купівлі-продажу валюти, а також

розвиває економічну співпрацю з організаціями, компаніями в інших країнах світу;

8. Здійснює операції з цінними паперами;

9. Розпоряджається власним отриманим прибутком;

Організації, які функціонують у формі підприємства реалізують декілька основних функцій:

- виробнича функція, яка полягає у випуску продукції чи наданні матеріальних послуг, необхідних для забезпечення попиту населення на тих чи інших товарних ринках, впровадження нових технологій, розбудови виробничих баз підприємства.

- економічна функція, яка полягає в організації та веденні економічної діяльності, управлінні процесами виробництва та реалізації продукції і послуг, логістичною, збутовою, договірною діяльністю, всіма необхідними процесами для ефективного функціонування підприємства, а також розподілом отриманого ним прибутку.

- соціальна функція полягає в організації відповідних умов роботи працівників та їх покращення, забезпечення соціального захисту працівників, створення сприятливого клімату у колективі, впровадження благодійної діяльності.

- зовнішньоекономічна функція - управління зовнішньоекономічною діяльністю, експортно-імпортними операціями та організацією міжнародного співробітництва.

Узагальнюючи зазначимо, що розбудова системи управління організаціями здійснюється на наукових засадах та науково-практичних підходах до розбудови та розвитку організацій у всіх сферах функціонування.

Визначено, що організація є складовою самого процесу, а її завданням є координування діяльності окремих складових підсистем, елементів системи з метою забезпечення взаємодії та загального функціонування системи та її складових, а поняття організація розглядається на основі трьох головних підходів: організація як система; організація як стан; організація як процес. Елементами системи організації є певна частина системи, яка має особливі, притаманні їй риси, характеристики та властивості. Існування системи як цілісності відбувається завдяки налагодженим, встановленим зв'язкам між елементами цієї системи.

2.4. Впровадження сучасних моделей системи управління організацією

Однією із найбільш ефективних в сучасних умовах моделлю управління організацією є впровадження соціально-орієнтованої моделі системи управління, яка має назву «7-S» модель. Ця модель була розроблена та запропонована Томасом Пітерсом, Робертом Уотерманом. Відповідно до цієї моделі організація є системою, яка має спільні цінності, що складають сім її компонентів та складових, які знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії між собою, а разом забезпечують загальну ефективність діяльності всієї організації.

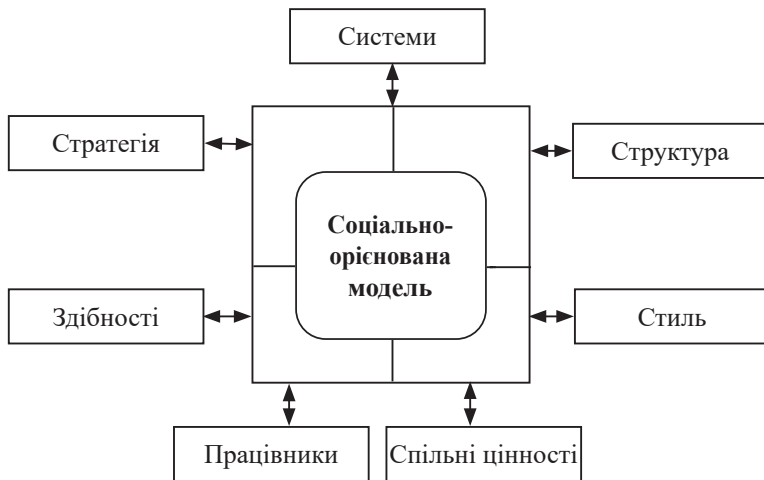


Рис.2.3.Соціально-орієнтована «7-S» модель управління організацією
Джерело: адаптовано авторами

Так, соціально-орієнтована модель організації будується та ефективно функціонує завдяки наявності та дії значної кількості так званих «сполучних процесів», які забезпечують контракти між підрозділами, підсистемами та між персоналом організації.

В організації виділяють три основні типи сполучних процесів:

1. тип – комунікації. Вони є основною формою взаємодії працівників. Завдяки налагодженню комунікацій в організації визначаються робочі дії виконавців. Водночас комунікації є ефективними засобами контролю та координації діяльності організації.

2. тип – рівновага. Цей тип сполучних процесів застосовується як певний стабілізуючий механізм, який дає можливість організації швидко адаптуватися до зовнішніх змін та змін зовнішнього середовища, також цей тип взаємозв'язків дає можливість врівноважити взаємовідносини між всіма

учасниками та забезпечити їх взаємодію в організації.

3. тип - прийняття рішень. Цей тип взаємозв'язків в організації визначає безпосередньо робочі взаємозв'язки та взаємодію виконавців під час виконання безпосередніх функцій, отже це є основні робочі процеси, які відбуваються в організації.

Наступною доцільною та ефективною моделлю управління організацією може бути застосована модель «управління по цілям», або «управління по результатах». В основі цієї моделі є формування цільових моделей управління організацією на основі визначення формування сукупності цілей та завдань, подальша реалізація яких забезпечить для організації ефективний майбутній розвиток. Відповідно до цієї моделі кожний керівник повинен мати чіткі орієнтири, які цілі повинні бути досягнутими, в які терміни і таким чином здійснювати планування ресурсів, виконавців та завдань, необхідних для реалізації цих цілей. Кожен керівник повинен бути проінформованим щодо поставлених цілей відповідно до своїх обов'язків та накладених повноважень. Загалом процес управління організацією «за цілями» складається з чотирьох основних етапів:

1. Етап. Виявлення повноважень та обов'язків керівників на всіх рівнях управління організацією.

2. Етап. Виявлення цілей та задач з управління для кожного керівника відповідно до його функцій, повноважень та обов'язків.

3. Етап. Провести планування дій, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей.

4. Етап. Впровадити систему контролю вимірів і оцінювання виконаних завдань та їх отриманих результатів для кожного з відповідальних керівників, а також завдяки налагодженню зворотних комунікацій та зворотного зв'язку, здійснити корегування дій, а в разі необхідності, якщо це доцільно і цілі змінилися, ініціювати повторне визначення та узгодження цілей.

Таким чином, за цієї моделлю основою дій є цілі направлення, визначення та спрямування цілей організації. А засобами практичної реалізації цієї моделі є визначення конкретних робіт, які повинні бути здійсненими для досягнення поставлених цілей організації.

Водночас із застосуванням моделі за цілями відбувається використання такого підходу як «менеджмент-аудит», який включає в себе комплексне дослідження, вивчення діяльності організації та її підрозділів з метою виявлення позитивних і негативних аспектів роботи та напрацювання рекомендацій, що дадуть можливість удосконалити та покращити управління організацією на всіх рівнях управління в майбутньому. Водночас такий підхід з відповідним проведенням аналізу та оцінки здійснюють з метою зменшення управлінських витрат і відповідно забезпечення зростання доходів організації. Застосування менеджмент-аудиту дає можливість керівництву організації визначити та встановити нові пріоритети щодо досягнення цілей та завдань.

Сам менеджмент-аудит здійснюється із складання формулювань цілого переліку відповідних показників та запитань, забезпечується проведення глибокого аналізу, а отримані в результаті проведеного аудиту дані дадуть можливість забезпечити зростання доходів та зменшити витрати.

Практичне застосування мають також моделі управління організацією як суб'єктом управління. До таких моделей відносять чотири основні типи.

Першою моделлю є «модель механістичної конструкції». Ця модель спрямована на управління ефективністю. За цією моделлю одним із найбільш важливих факторів ефективності організації є рух та час. Таким чином, для здійснення управління необхідно поділити роботи на складові окремі елементи, які можна програмувати. Потім, після відповідного програмування кожного елемента їх знову необхідно зібрати в одне ціле з найбільш оптимальною структурою. Таким чином, організація та її діяльність стає високопродуктивною системою із найбільш оптимальними складовими та процесами.

Іншим типом цієї моделі є так звана модель «раціональної бюрократії». Оскільки організація являє собою певний механізм, який складається з основних виробничих факторів, таких як: засоби виробництва, сировина, матеріали, кадрові ресурси, працівники, для того щоб досягнути найбільш ефективної діяльності організації необхідно забезпечити найбільш ефективне використання всіх наявних ресурсів. Мова йде про максимізацію ефективності при мінімізації зменшення витрат. Таким чином, модель «раціональної бюрократії» орієнтована на оперативне управління, завдяки якому оптимізується організація, структура факторів виробництва і загалом виробничі процеси. Оцінка ефективності впровадження цієї моделі може бути здійсненою за економічним показником, який визначається як співвідношення випущеної продукції чи послуг організації до вартості витрачених ресурсів. Перевагами цієї моделі є виявлення техніко-економічних залежностей між факторами виробництва і управління витратами та ефективністю, а також визначення залежностей між різними факторами управління. До недоліків цих моделей слід віднести недостатнє врахування ролі та значення персоналу, кадрових ресурсів, людського фактора діяльності організації.

Другим типом моделі організації є «модель організації як колективу працівників, створеному на засадах поділу праці». Розробниками цієї моделі є науковці школи Людських відносин та поведінкової школи в менеджменті.

Ця модель може бути розбудованою на засадах того, що працівник як людина є головним ресурсом та найважливішим фактором продуктивності роботи організації. Працівник у колективі, у соціумі, у виконанні поставлених задач та визначених меж відповідальності.

Таким чином, головними елементами впровадження цієї моделі є такі складові як мотивація стимулювання, соціальна адаптація працівників, налагодження комунікацій, участь працівників організації у прийнятті рішень та інші. Проте, можливості цієї моделі значно обмежені концентрацією саме

на цьому факторі, людських ресурсах та підпорядкування цьому фактору всіх інших, матеріальних, технологічних та інших факторів, що не дає можливості до комплексного і загального зростання ефективності, функціонування організації.

Третьою моделлю є модель управління організацією «як складною ієрархічною системою, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем».

В основі цієї моделі принципи та підходи теорії систем та системного аналізу. Основу цієї моделі складає розуміння та поняття організації як системи, що складається з певної кількості елементів, кожен з яких взаємопов'язаний та взаємодіє з іншими елементами, а отже роль організації являє собою певну структуру, в якій сформовані та діють взаємозв'язки та взаємозалежності елементів підсистем і загалом системи організації за зовнішніх систем зовнішнього оточення, зовнішнього середовища організації в цілому. Таким чином, модель організації досліджується та розглядається як єдність її складових, що невід'ємно пов'язані із зовнішнім середовищем.

Четверта модель представляє собою організацію, як громадську суспільну структуру. В діяльності таких організацій, які носять загальний суспільний характер та спрямування, зацікавлені значні групи як всередині такої організації так і в зовнішньому середовищі. Це не лише суспільні організації, діяльність яких носить неприбутковий характер. Це ще і організації, суб'єкти господарювання, що працюють в тісній кооперації взаємозв'язку з іншими організаціями та структурами і мають або тісні налагоджені взаємозв'язки із цими структурами або є їх частиною, як скажімо учасниками певного інноваційного виробничого кластеру. В цій структурі відбувається поділ праці між учасниками. Таким чином, ця модель може відповідати задоволенню потреб різних груп учасників-партнерів, інвесторів, і т.д. В основі цієї моделі лежить концепція зацікавлених груп, згідно з якою організація повинна брати до уваги інтереси всіх партнерів, таким чином ефективне впровадження цієї моделі потребує узгодження інтересів організації та інших зацікавлених організацій-партнерів. Водночас, оптимізація самої організації буде обмеженою потребами цілями інших учасників, а отже слід сформуванати баланс цілей інтересів учасників як самої організації так і її постачальників, партнерів, покупців. Розбудова, впровадження такої непростої організаційної моделі забезпечує стабільну та ефективну безперебійну роботу не лише для кожної організації як учасника такого об'єднання, але й для всієї розбудованої таким чином системи взаємозв'язків та взаємодії в цілому.

Тож ця модель характерна необхідністю дотримання балансу інтересів та обмеженої ефективності, яка може бути збільшеною внаслідок того, що інтереси всіх учасників набудуть реалізації. Таким чином, за концептом цієї моделі відбувається постійне балансування інтересів всіх груп учасників.

2.5. Впровадження інформаційно-аналітичних технологій в управлінні організацією

В сучасних умовах функціонування та забезпечення інформацією як країни, суспільства загалом так і кожної організації, підприємства, установи, впровадження цифровізації, інформатизації всіх суспільних, економічних, управлінських, соціальних процесів стає важливою невід'ємною складовою її функціонування та розвитку. Інформація, інформаційний обмін, ведення обліку, звітності, планування та впровадження діяльності організації сьогодні неможливі без потужного впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій та налагодження комунікацій із зовнішнім і внутрішнім середовищем організації за допомогою цих ефективних комунікацій отримання, поширення, обробки, збереження та використання інформації.

Сьогодні апарат управління організацією загалом перетворюється на інформаційний хаб. Його основною інформаційною функцією є обробка інформації, що є необхідною для функціонування організації. До апарату управління надходить інформація в найрізноманітніших сучасних формах. Таким же чином відбувається створення та формування інформації в середині самої організації: створення даних в програмному забезпеченні, формування документів; передача інформації усно в телефонній розмові у вигляді он-лайн чи інших консультацій; через соціальні мережі та месенджери. Між процесами отримання та поширення інформації здійснюється перелік певних діяльностей: прийняття інформації; перетворення інформації; обробка інформації як одним так і декількома різними структурними підрозділами організації чи виконавцями; накопичення інформації як за певним напрямом діяльності, споживачам, контрагентів партнерам, так і загалом по організації; обладнання, інформація з метою обробки значних масивів даних ведення обліку, створення формування звітності; архівування та використання інформації для напрацювання управлінських рішення, ведення обліку та звітності, впровадження систем моніторингу та контролю за діяльністю організації.

Таким чином апарат управління застосовує інформацію як базу для формування підготовки управлінських рішень. Такими рішеннями можуть бути рішення щодо стратегічного планування діяльності організації, пов'язані із ростом, розширенням, відкриттям нових видів діяльностей, виходом на зовнішні ринки. Також і рішеннями тактичного значення, пов'язаним із короткостроковим плануванням діяльностей, напрямів, відділів, підрозділів так і плани виробництва, закупівель, реалізації, ремонту обладнання та іншого з періодом планування від 1 місяця до 1 року. Ще одним важливим застосуванням інформаційного забезпечення є інформаційна підтримка прийняття поточних ситуативних управлінських рішень у вирішенні невідкладних задач функціонування організації. В цьому випадку інформація що застосовується для прийняття управлінського рішення має бути повною, адекватною, точною та

своєчасною. Таким чином в процесі управління використовуються два основні типи інформації - інформація, що стосується документації та інформація, що стосується рішень, короткочасних чи стратегічних.

Так, в організації інформацію першого типу формують окремі підрозділи, такі як бухгалтерія, фінансові підрозділи, підрозділи зв'язків з громадськістю. Апарат управління використовує інформацію для продукування управлінських рішень, як загалом по всій організації, так і за окремими сферами її функціонування, такими як постачання, виробництво, збут і т.д. При цьому управлінські рішення виробляються двома типами підрозділів, це технічні підрозділи, що виконують конкретні функції як виробництво, постачання, збут та інші, так і підрозділами адміністративними, що здійснюють управління, застосовуючи управлінські адміністративні методи та засоби. Керівники організації повинні планувати та управляти діяльністю зі створення та продукування поширення інформації так само, як вони управляють процесами виробництва продукції чи надання послуг, оскільки в сучасному світі інформація є основою ефективності впровадження організацією інших видів діяльності.

Оцінювання продуктивності інформації є процесом складним, оскільки фактично неможливо виміряти її кількісними показниками, внаслідок чого для вимірювання параметру забезпечення апарату управління інформації та продуктивності цієї інформації застосовується якісний аналіз на основі вибору показників та проведення їх експертного оцінювання. Також при впровадженні такого експертного аналізу часто застосовується ранжирування інформації, а також оцінювання, що засноване на матеріалах проведених соціологічних опитувань.

Так основним показниками, які дають можливість дослідити інформаційне забезпечення апарату управління організацією є наступні показники:

1. Інформація про надійність партнерів організації, її постачальників, покупців, посередників;
2. Широта джерел отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
3. Інформація з отриманих комерційних пропозицій;
4. Інформація про стан товарного ринку та ринку послуг;
5. Інформація з договорів контрактів;
6. Інформація з рахунків;
7. Інформація з компаній інвесторів;
8. Інформація від міжнародних партнерів про ведення зовнішньо- економічної діяльності;
9. Інформація про стан кредитного ринку та споживчого ринку;
10. Інформація про стан ринку нерухомості;
11. Інформація про контрагентів, партнерів та реквізити;
12. Інформація законодавства, діючих правил, норм та вимог;
13. Інформація з результатів маркетингових досліджень;

14. Рекламна інформація;
15. Інформація від контролюючих, регулюючих органів;
16. Інформація з органів місцевої влади;
17. Інформація з результатів проведених аудитів;
18. Інформація, отримана на ярмарках та виставках, інших заходах рекламно-інформаційного характеру;
19. Інформація з мережі Інтернет, соціальних мереж.

Загалом, основу інформаційно-комунікаційної системи організації складає інформація управління та комунікації, які формуються в організації задля збору, обробки, продукування, використання, збереження такої інформації, в тому числі і з метою прийняття управлінських рішень та вирішення задач фінансово-господарської діяльності організації, а також з метою забезпечення матеріального, складського, фінансового, та бухгалтерського обліку.

Управлінською є частина загальної соціальної інформації, яка виділяється із загального обсягу інформації відповідно до можливості застосування її для аналізу, обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Джерелами отримання та походження такої інформації є норми, визначені законодавством, державними законодавчими нормативними актами; директивна інформація, яка надходить від державних органів організаціям; інформація з ринкового середовища, а саме комерційна пропозиція інформації від партнерів, постачальників, покупців, посередників, постачальників послуг, що носить комерційний чи рекламно-ознайомлюючий характер; управлінська інформація, яка отримана від власних підрозділів та працівників, як зворотна інформація в процесі управління; інформація, пов'язана із реалізацією ризиків проблемних ситуацій.

Діяльність інформаційного забезпечення організації здійснюється із застосуванням певних інформаційних технологій. Загалом самі інформаційні технології існують і розвиваються давно, разом із розвитком людства вони пройшли довгий шлях еволюціонування від першого письма на бересті, закінчуючи сучасними комп'ютерами та програмним забезпеченням. Весь час продуктивність праці та прийняття управлінських рішень значною мірою залежать від швидкості отримання, обробки, опрацювання та застосування набутої інформації. В інформаційних комунікаціях та забезпеченні відбулися значні зміни, що відображалось відповідним чином на продуктивності інформації.

Так, з розвитком сучасних інформаційних технологій значного поширення набуло створення так званого електронного офісу, який засновано на формуванні та поширенні внутрішніх інформаційних мереж в організації та активному приєднанні її до зовнішніх інформаційних мереж та комунікацій, в першу чергу Інтернет.

Електронний офіс будується із застосуванням певного спеціалізованого програмного забезпечення, який здатен об'єднати роботу фахівців та

налагодити єдиний, сумісний управлінський, складський, бухгалтерський облік, використанням широкого спектру інших програм програмного забезпечення, розбудовою внутрішніх інформаційних мереж, укомплектуванням електронного офісу комп'ютерною технікою, сервером, необхідною оргтехнікою, забезпеченням всіх робочих місць комп'ютерами, навчанням персоналу працювати з комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, використанням мереж Інтернет для налагодження процесів отримання відповідної інформації і забезпечення організації та її працівників необхідним обсягом зовнішньої інформації; налагодження кругообігу та протоколів використання внутрішніх інформаційних ресурсів. Важливою ознакою переходу до такого електронного офісу є можливість застосування техніки для обробки змісту інформації в сучасних умовах, це звичайно ж комп'ютерна техніка та спеціалізоване програмне забезпечення. Така техніка дає можливість до зміни змісту інформації, що надходить, виконує при цьому перелік складних дій, операцій. Таким чином виділяється техніка, технічні засоби, за якими надходить інформація та центр збору інформації, де відбувається, здійснюється її обробка в процесі фінансово-господарської діяльності організації та в процесі прийняття управлінських рішень. Відповідно, із цього центру інформація виходить у вигляді прийнятих рішень чи обробленої та опрацьованої інформації, відповідних результатів, даних, звітів і т.д. Таким чином, в діяльності організації рухаються певні потоки інформації, що мають свою структуру, а також сформовані механізми її обробки та аналізу.

В електронному офісі організації інформація застосовується для забезпечення роботи керівників та працівників. Проте успіх такої діяльності залежить від інтегрованості операційного місця кожного з працівників до загальної системи, тобто інтеграції конкретного елемента інформаційної системи до загальної інформаційної системи організації.

При цьому для отримання, опрацювання, обробки інформації в системі можуть використовуватися аналітичні методи:

- структурно-морфологічний метод, який заснований на пошуку інформаційного забезпечення, що спроможне вирішити конкретні управлінські завдання;
- методу публікаційної активності, заснованому на отриманні інформації завдяки інформації, розміщеної в засобах масової інформації, тобто з відкритих джерел;
- метод нагромадження первинної інформації, що формується на максимальному зібранні документації, необхідної для роботи організації та прийняття поточних управлінських рішень, найчастіше таким акумулюванням інформації є інформація бухгалтерського, статистичного, управлінського, фінансового обліку та звітності;
- метод показників, дає можливість здійснювати аналіз показників, отриманих з різної документації, щоб сформувані загальне бачення про перспекти-

ви та напрями діяльності організації;

- метод термінологічного і лексичного аналізу застосовується для визначення нових інноваційних підходів для здійснення управління та оцінити доцільність застосування таких підходів в практичній діяльності організації.

Інформаційне забезпечення в управлінні, засноване на певних принципах та засадах. Такими основними принципами формування інформаційного забезпечення управлінської діяльності є: цілісність, цілеспрямованість, ефективність, змістовність, актуальність, гнучкість та безпека.

Загалом інформаційне забезпечення організації є сукупністю засобів розбудови та забезпечення функціонування значних масивів фінансової господарської, операційної, управлінської та іншої інформації. Воно включає технічні засоби та прилади, програмне забезпечення та кадрові ресурси, що забезпечують роботу інформаційних систем. Таким чином впровадження інформаційних технологій є одним із найбільш дієвих факторів зростання ефективності роботи організації, які дають можливість підвищити ефективність аналітичної складової управлінської діяльності в процесі прийняття управлінських рішень. Загалом інформаційні технології в роботі організації виступають засобами отримання, обробки, накопичення, збереження, поширення та використання інформації, необхідної для ефективної діяльності організації.

В сучасних умовах інформація, інформаційні технології застосовуються під час впровадження будь-яких процесів та технологій управління. Так, при здійсненні стратегічного планування інформація використовується для аналізу та оцінювання перспективи можливостей, а також ризиків та загроз, пов'язаних із впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Чим більш важливим є стратегічне рішення, яке має бути прийнятим, тим більший обсяг інформації повинен бути опрацьований, проаналізований з метою обґрунтування, прогнозування та прорахунку подальшого розвитку подій при прийнятті відповідного рішення. Під час розробки та формування плану маркетингу детально аналізується ринкове зовнішнє середовище, відбувається збір та обробка інформації про стан ринку, конкурентів, покупців, споживачів, постачальників, інших контрагентів, зовнішнього середовища, аналізу послуг, які потрібні на ринку та збір іншої інформації, яка дає можливість прийняти адекватне рішення щодо позиціонування товарів та послуг, локалізації на певному ринку у відповідній сфері діяльності з метою забезпечення та підтримки конкурентоспроможності організації, її послуг чи продукції. В забезпеченні організації всіма необхідними матеріальними ресурсами застосовується логістичний підхід та відбувається збір інформації щодо постачальників, а також аналіз ринку, постачальників. Інформаційне забезпечення дає можливість виявити, виділити матеріальні, інформаційні, фінансові потоки в межах логістичного потоку та забезпечити ефективний контроль за його діяльністю. Часто необхідним є також застосування спеціального програмного забезпечення для контролю

товарних матеріальних запасів, впровадження їх своєчасного замовлення, поповнення, контролю залишків та руху запасів на складах.

Кадровий менеджмент також потребує активного застосування інформаційного та аналітичного забезпечення, починаючи від подачі інформації про вакантні посади в організації та процесів залучення в організацію необхідних фахівців, відбору кандидатів, проведення тестування кандидатів з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, а також за необхідності тестування працівників організації при проведенні атестації.

Також інформаційне аналітичне забезпечення дає можливість автоматизувати документообіг організації, службу діловодства, канцелярії, та дає можливість для упорядкування та ефективного ведення всієї вхідної, вихідної, внутрішньої документації. Окремого важливого значення інформаційне забезпечення має для ведення бухгалтерського обліку та звітності, проведення банківських розрахунків та касового обслуговування, в разі такої потреби організації всіх інших операцій з фінансовими ресурсами організації. Загалом виступає важливим ресурсом для здійснення управлінської діяльності.

Застосування інформаційних технологій в управлінні засноване на таких складових, як: технічні засоби, техніка; фахівці які здатні їх застосовувати; організація інформаційної та аналітичної діяльності, яка потребує технічних та кадрових ресурсів у загальному процесі; інформаційних засобів для програмного забезпечення, яке дає можливість для здійснення діяльності з інформацією. Загалом, обробка інформації в процесі управління здійснюється із впровадженням певних процедур перетворення вхідних інформаційних потоків та вихідних, або результативних. Таким чином інформаційна технологія включає зміну перетворення інформації.

Загалом інформаційні технології, які використовуються організацією можуть бути класифіковані та розподілені за різними критеріями відповідно до їх характеристик та сфери використання.

Так, за засобами використання в процесі розроблення інформаційні засоби поділяються на інформаційні технології в автоматизованих централізованих системах та в децентралізованих системах.

За рівнем вирішення управлінських задач вони поділяються на інформаційні технології електронного опрацювання інформації та технології автоматизованого управління даними.

За призначенням інформаційні технології поділяються на технології підтримки формування рішень управління, технології електронного офісу та технології які застосовуються для здійснення експертної оцінки.

За моделями процесу обчислення інформаційні технології ділять на хост-орієнтовані інформаційні технології та моделі з розподіленими ресурсами, на інформаційні технології, що працюють за принципом «клієнт-сервер».

Сучасним інноваційним засобом реалізації інформаційних технологій

в сучасному економічному суспільному середовищі є мережа Інтернет. Динамічні процеси, що відбуваються в економічних соціальних системах актуалізують питання збільшення доступу і швидкості отримання та строків інформації із зростанням самих масивів інформації, що стають доступними в Інтернет мережі, а тому процеси цифровізації всіх складових економічного суспільного життя управління організаціями та функціонування ринку, ринкового середовища перетікають в середовище інтерактивного цифрового простору, забезпечує відповідний рівень доступу та інтегрування інформації із застосуванням мереж Інтернет.

Значна частина паперового документообігу між організаціями сьогодні успішно замінена електронними документами, формами. Інформаційні електронні системи забезпечують високу швидкість отримання, передачі, обробки інформації і дають можливість оптимізувати функції обробки, опрацювання інформації за допомогою високих технологій та нових цифрових продуктів за рахунок такої оптимізації, значно зменшуючи потреби в персоналі та вирішуючи завдання з наявним рівнем економічних та матеріальних ресурсів. Таким чином управління інформаційних систем дає можливість зменшення обсягу рутинних операцій та спрямувати ресурси на вирішення більш важливих глобальних завдань, забезпечує прийняття адекватних рішень з необхідним об'ємом достовірної, ефективно опрацьованої, проаналізованої інформації.

Сучасна інформаційна система організації будується з метою забезпечення ефективного управління, має власну архітектуру та відмінності, оскільки є повною мірою інтегрованою в загальне середовище організації та структуру самої організації. Сучасні організації використовують інформаційні технології з метою покращення своєї діяльності. В результаті застосування цих інформаційних технологій розбудовується організаційна структура, формуються технологічні взаємозв'язки, удосконалюються процеси та пришвидшується, систематизується, упорядковується інформаційний обмін між підрозділами та працівниками, формуються значні обсяги різної інформації організації. Саме тому інформаційні технології та їх застосування є тією динамічною сферою, що потребує постійних удосконалень та змін відповідно до змін потреб самої організації та зовнішнього динамічного середовища.

Сучасна інформаційна система організації має свою структуру, яка складається з певних елементів, складових та підсистем: Такими підсистемами інформації організації є :

- підсистема поточного інформаційного забезпечення (ведення поточного обліку, електронна пошта, здійснення оперативного документообігу, забезпечення вибіркової звітності);
- підсистема адміністративної інформації (законодавчі акти, внутрішня нормативна документація – накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, норми);

- підсистема збору та збереження інформації (формування комп'ютерних баз даних);
- підсистема обліку (ведення бухгалтерського, податкового обліку та звітності, формування статистичної інформації, впровадження системи моніторингу показників діяльності та стану організації);
- експлуатаційна підсистема (розробка та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, інтегрування всього програмного забезпечення, що використовується в єдину інтегровану мережу, управління персоналом);
- комп'ютерна підсистема (розбудова внутрішньої інтегрованої комп'ютерної мережі, Інтернет - мережа).

Під впливом інформаційних технологій значно змінюються самі системи управління, набувають нових рис та можливостей, нової швидкості прийняття управлінських рішень, підготовки обміну документацією, спрощуються та пришвидшуються комунікації як всередині самої організації так із контрагентами зовнішнього середовища.



Рис. 2.4. Структура інформаційної системи організації

Джерело: сформоване авторами

Також важливого значення має забезпечення керівників і персоналу

комп'ютерною технікою, гаджетами та всіма засобами доступного зв'язку, що дає можливість оперативно та своєчасно отримувати все необхідне для прийняття рішень, інформаційне забезпечення, здійснювати аналіз та оцінку інформації, мати своєчасне надходження інформації щодо всіх процесів, що відбуваються в організації та здійснювати необхідні комунікації, забезпечуючи тактичне та ситуативне управління.

Так, впровадження сучасних інформаційних систем дають можливість забезпечити великі обсяги накопичення зберігання, обробки інформації, автоматизувати процеси упорядкування, збереження, передачі інформації, забезпечується чистота інформаційних каналів, відсутність дублювання інформації, невідповідний доступ чи використання інформації.

Впроваджуються системи автоматизації функцій керівника та інформаційне забезпечення прийняття, як стратегічних так і тактичних та ситуативних управлінських рішень. Зростає обсяг ефективних автоматизованих систем, які охоплюють операційну діяльність організації, процеси хмари, управління матеріальними ресурсами, управління реалізації продукції та послуг, розбудовою комунікацій. Значна частина діяльностей, пов'язаних із складанням планів здійснюється завдяки комп'ютерному забезпеченню, і водночас зростає якість здійснення такого планування.

Використання інформаційних комп'ютерних систем та єдиного програмного забезпечення дає можливість скласти відповідні, адекватні, узгоджені між собою плани окремих підсистем організації, а також удосконалити системи контролю та виявити відхилення від запланованих показників діяльності, реалізації відповідних запланованих дій, заходів, показників діяльностей.

Впровадження інформаційних систем дає можливість значно змінити засоби та комунікації. Так, актуальності набуває застосування телекомунікаційних систем як можливість здійснення нарад, телеконференцій, тоді учасники перебувають територіально віддалено, але повинні вирішувати необхідні питання. Загалом, зміна методів та техніка комунікацій керівників з працівниками та управліннями на вищих рівнях управління.

Проте, впровадження таких інформаційних систем висуває нові вимоги до знань та навичок керівника, в тому числі і вміння користуватися комп'ютерною технікою та відповідним програмним забезпеченням.

Використання сучасних інформаційних систем створює умови для формування управлінських систем нової якості, побудованих на нових принципах управління та є більш адаптованими до значної динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Сутність відповідних принципів полягає у наступному:

- розбудовуються та формуються бізнес-процеси на горизонтальному рівні між працівниками та підрозділами;
- обґрунтовується та визначається доступ кожного працівника до необхід-

ної для його роботи інформації, яка формується та зберігається, та стає доступною завдяки використанню єдиної інформаційної системи та єдиної інформаційної бази організації;

- велика увага зосереджується на формуванні командної роботи над певними завданнями в межах підрозділів або з формування окремих команд, які працюють над проектами, замовниками, і т.д.;

- цілісність діяльності організації забезпечується завдяки створенню «мережі» команд;

- робота здійснюється в межах реального часу та включає можливість не лише послідовного, але й паралельного та паралельно-послідовного виконання робіт;

- в організації формуються технічно-організаційні умови, що дають можливість членам всієї групи команди працювати віддалено, але при цьому успішно реалізувати складні завдання, проекти.

Застосування інформаційних технологій та мережі Інтернет, індустріальних мереж організації, програмного забезпечення, дає можливість не лише швидко отримувати необхідну для діяльності організації інформацію та оперативно ухвалювати необхідні управлінські рішення, маючи весь обсяг необхідної для цього інформації, але й дає можливість до впровадження значних організаційних змін самої системи управління, забезпечуючи її високу ефективність, гнучкість, адаптованість.

Це дає можливість до зменшення оптимізації апарату управління та рівнів управління, підлягають перегляду традиційні засади управління та функціонування організації з метою зростання мобільності, омолодження самої організації та сфер активування сфер її діяльності.

Впровадження інформаційних технологій загалом призводить до значних змін в різних сферах діяльності, функціонуванні фінансових ринків, управління кадровими ресурсами, інтелектуальними ресурсами, зростає роль та значення управління знаннями, та відбувається значне поширення дифузії знань, доступ до знань та технологій по всій земній кулі. Водночас значно зростає динаміка роботи, а також продуктивність розумової та інтелектуальної праці.

Формується новий вид економіки, яку науковці називають економікою знань, в основі якої є інновації, нові знання та інформація, що формує основні комунікації поширення та продукування цих знань. В сучасних умовах економічний та управлінський потенціал організації залежить від забезпечення керівників та управлінців організації необхідним обсягом інформаційних ресурсів та забезпеченням формування систем інформаційного забезпечення організації інформаційними ресурсами, що дає можливість ефективно використовувати всі інші види ресурсів організації.

Ключовими складовими інформаційної системи управління організацією є наступні:

- інформація що містить характеристики та інформацію про стан

матеріальних, фінансових, кадрових, техніко-технологічних, нематеріальних та інших ресурсів;

- нормативна інформація, а саме норми, стандарти, умови, технологічні карти та інша техніко-технологічна та нормативна інформація, необхідна для діяльності організації;

- інформація щодо систем стимулювання працівників, формування корпоративної культури організації, її внутрішнього соціального корпоративного клімату;

- інформація про кількісний та якісний склад працівників організації, їх кваліфікацію, знання, досвід, компетенції, що дає можливість оцінити та ефективно використовувати кадровий потенціал організації.

Основними вимогами для формування ефективної системи інформаційного забезпечення організації є: забезпечення і збереження інформації в обсягах, необхідних для ефективного аналізу та оцінки ситуації і прийняття виважених управлінських рішень; обсягах, необхідних для вирішення поточних завдань функціонування організації; здійснення накопичення та збереження необхідного обсягу інформації та формування масивів даних, необхідних для підприємства та впровадження бухгалтерського, управлінського обліку, ведення фінансово-економічного аналізу, забезпечення обліку матеріальних ресурсів організації; забезпечення інформаційних баз та мереж, де інформацію вносять користувачем один раз, використовується всіма користувачами організації в необмежений період; гарантувати можливість розширення масштабування інформаційної системи організації з метою інформаційного забезпечення з перспективами подальшого розвитку організації.

Запитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Опишіть внутрішнє середовище організації.
2. Що являє собою організація?
3. Опишіть зовнішнє середовище організації.
4. Опишіть процес моделювання системи управління організацією.
5. Від чого залежить впровадження сучасних моделей системи управління організацією?
6. Чому є необхідним впровадження інформаційно-аналітичних технологій в управлінні організацією ?
7. Що являє собою структура?
8. Які існують типи взаємозв'язків в системі організації?
9. Опишіть оснвні елементи системи організації.
10. Дайте загальні характеристики організації.
11. Назвіть і дайте характеристику основних компонентів системи організації.
12. Опишіть функціональні зв'язки в управлінні в організацію.

13. Опишіть синергетичні зв'язки в управлінні в організації.
14. Опишіть надлишкові зв'язки в управлінні організації.
15. Що означає централізація та децентралізація в управлінні організації.
16. Опишіть вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність організації.
17. Під впливом яких факторів формується внутрішнє середовище організації?
18. Назвіть характеристики розбудови горизонтальних та вертикальних управлінських зв'язків.
19. Що означає пласка організаційна структура?
20. Які характерні риси має висока організаційна структура?
21. Назвіть риси та властивості соціотехнічних систем.
22. Які особливості та характеристики має функціонування організації як відкритої системи .
23. Опишіть керуючу підсистему як суб'єкт управління.
24. Охарактеризуйте керовану підсистему як об'єкт управління.
25. Які основні функції має підсистема організації виробництва?
26. Основні задачі технологічної підсистеми організації.
27. На яких засадах здійснюється моделювання системи управління організації?
28. Особливості та характеристики, які притаманні соціально-економічним системам організації?
29. Ситуаційний підхід до управління, його особливості.
30. Жорсткий підхід до розуміння системного управління організації.
31. М'який підхід до розуміння системного управління організації.
32. Особливості впровадження соціально-орієнтованої моделі системи управління.
33. В чому сутність соціально орієнтованої «7-S» моделі управління організації?
34. Назвіть три основні типи сполучних процесів в організації.
35. Назвіть основні показники, які дають можливість дослідити інформаційне забезпечення апарату управління організації.
36. Опишіть основні аналітичні методи, які можуть використовуватися для отримання, опрацювання, обробки інформації в системі.
37. Назвіть принципи та засади інформаційного забезпечення в управлінні.
38. З яких складових складається структура інформаційної системи організації?

Список літератури до розділу:

1. Анпело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
2. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.

3. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник.. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
4. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.] ; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
5. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с
6. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.
7. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник/ за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
8. Менеджмент: навчальний посібник /А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с
9. Партин Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник. Г. О. Партин, Н. Є. Селюченко. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
10. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
11. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
12. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
13. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник/ за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
14. Тимохова Г.Б., Білокін Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА РОЗБУДОВА СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові питання розділу:

- 3.1. Сутність, теоретичні засади формування структури організації*
- 3.2. Підходи до формування організаційної структури*
- 3.3. Етапи розбудови структури організації*

3.1. Сутність, теоретичні засади формування структури організації

Сучасний менеджмент розглядає сутність структури організації не лише як сукупність підрозділів та рівнів управління, але і з визначенням людського фактора як одного із найбільш вагомих для розуміння особливостей та закономірностей, за якими відбувається розбудова та розвиток організаційної структури. Так, структура організації є комплексом взаємозв'язків між працівниками, між різними ланками та рівнями управління, підрозділами, в процесі взаємодії яких відбуваються процеси функціонування та розвитку. Відповідно, структура містить постійний формальний та не формальний розподіл повноважень та відповідальності, зв'язків та завдань між підрозділами та працівниками організації [1-3].

Таким чином в управлінні організації була створена та впроваджена ситуативна теорія організаційних структур, представлена у працях Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса.

Основою ситуативної теорії стало визначення організації як системи пов'язаних між собою соціальною поведінкою працівників. Отже, структура організації складається з аспектів, шаблонів поведінки в організації, що є стабільними та зазнають змін лише в тривалі відрізки часу [1-5]. Кожна організація має свою основу, що формується із структурних підрозділів та посад співробітників, яка в більш широкому сенсі виступає системою певних центрів ухвалення рішень в організації. Проте, в аспектах функціонування структура організації формується та функціонує внаслідок дії, робіт, які виконують її учасники, а також процесів прийняття рішень, необхідних для досягнення мети діяльності організації.

Основою побудови структури організації виступає сутність впливу організаційної структури на дії працівників та на процеси, що виконуються в роботі організації. Таким чином, важливим є визначення ступеня впливу, який здійснює організація на діяльність працівників [6-7].

Важливим в цьому аспекті є не процес розподілу задач та робіт, а організація їх процесів, їх виконання та вирішення пов'язаних із цим проблем [8-10]. Важливим для розбудови та розвитку організації є застосування функціональної спеціалізації за окремими функціями, етапами та роботами,

а однією із найбільш ефективних спеціалізацій, на думку науковців, виступає спеціалізація за цілями, яка дає можливість спрямувати співробітників не на процес виконання роботи, а на отриманий результат з метою знаходження найбільш оптимальних шляхів вирішення поставлених завдань.

Наступним науковим підходом до розбудови структури організацій стала теорія диференціації та інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша [11-12]. Відповідно до цієї теорії найбільшого впливу на формування організаційної структури організації здійснюють такі чинники, як диференціація, як ступінь відмінностей підрозділів, а також інтеграція, що може бути визначеною як ступінь необхідної співпраці між співробітниками різних підрозділів. Загалом диференціація в організації визначає розподіл та закріплення функцій робіт, сфер діяльності та відповідальності між різними підрозділами, відділами, департаментами, тобто окремими структурними одиницями в організації. Кожна з таких одиниць таким чином за своєю спеціалізацією, напрямком функцій, отримала певну цілісність, комплексність дій, а також відповідальність за результат, тому може планувати роботу та шукати найбільш ефективні шляхи отримання результату, плануючи власну діяльність відокремлено в межах структурного підрозділу та узгоджуючи на цю діяльність плани, процеси з вищими керівниками організації. Диференціація може мати декілька ступенів і визначення цих ступенів також є важливим завданням для управління. Такими ступенями можуть бути: визначеність цілей та завдань, що визначається тим, наскільки чіткими та однозначними є ці цілі; визначення ступеня формальності структури, чи має ця структура гнучку політику, орієнтовану на максимально ефективне вирішення питань із ситуацією, що виникла, чи навпаки політика організації є жорсткою, із чітко визначеними регламентованими процедурами, зміна яких потребує додаткового тривалого узгодження.

Наступним рівнем диференціації є рівень взаємодії та кооперації між працівниками [15-18]. Наступним важливим показником є час, необхідний для здійснення зворотного зв'язку, чи можуть працівники окремих структурних підрозділів отримувати інформацію про результати роботи та за який час вони можуть отримати ці дані.

Таким чином, різні параметри зміни диференціації дають можливість зрозуміти відмінності між підрозділами організації. Чим більше число структурних підрозділів мають відмінності від інших підрозділів за цими параметрами, тим більше диференційованою є організаційна структура.

Інтеграція визначає, на якому рівні сформованості є співпраця між окремими частинами, підрозділами, працівниками в організації. В будь якій організації відбуваються процеси поділу праці, розподілу робіт між структурними підрозділами та водночас формуються взаємозалежності у необхідності співпраці цих підрозділів з іншими задля виконання власних функцій та завдань. Відповідно, певні форми диференціації ініціюють, актуалізують появу відповідних їм форм інтеграції [19-22]. Як диференціація так

і інтеграція залежать від умов, в яких функціонує організація. Для ефективної взаємодії в організації має бути розбудований відповідний інтеграційний механізм, який створює умови для зменшення рівня конфліктності між рівнем диференціації та інтеграції в діяльності організації.

Ступінь диференціації та інтеграцій в діяльності організації об'єктивно обумовлений, і якщо ця об'єктивна обумовленість буде порушеною додатковими адміністративними втручаннями, порушиться ефективність цієї взаємозалежності, а разом із тим ефективність діяльності всієї організації.

3.2. Підходи до формування організаційної структури

Структура будь якої організації формується із складових, які є поточними та сталими, зазнають змін в тривалих проміжках часу. Структура організації має різну будову, а типові побудови цих структур залежать від особливостей поєднання основних складових - структурних підрозділів організації та сформованих механізмів координації діяльності між цими підрозділами - складовими.

При розбудові організаційної структури застосовують три основні засоби координування діяльності: стандартизацію, взаємне узгодження та безпосередній контроль [23].

Взаємне узгодження визначає можливість здійснення координації діяльності на засадах спілкування між працівниками. Так, контроль діяльності виконують самі працівники в процесі їх виконання, вони ж узгоджують взаємодію одного з іншим. Так, засіб координації застосовується як в малих та простих організаційних структурах, так і в достатньо великих та розвинених [23]. При цьому важливою умовою такого узгодження є адаптація працівників та їх вміння знаходити спільну мову.

По мірі збільшення організації виникає потреба у формуванні структури з більш чіткою і визначеною підпорядкованістю та контролем. Для цього виділяється керівник, якому надають повноваження здійснювати контроль над роботою підлеглих йому працівників. Таким чином, такий керівник вповноважений надавати завдання та контролювати хід та результати їх виконання.

Стандартизація дій та операцій виконавців передбачає застосування координації дій працівників з метою забезпечення ефективного виконання поставлених завдань. Стандартизація є важливою складовою організації процесів управління, так як дає можливість систематизувати процеси роботи, зробити їх більш очікуваними, передбаченими для виконавців, а також дає можливість визначити чіткі параметри вимог до якості та відповідності продукції, послуг [24-25]. Стандартизація є доцільною там, де операції прості та мають однаковий рутинний характер. Якщо робота передбачає виконання нестандартних функцій прийняття рішень в поточній діяльності, а також прояву креативного мислення, пошук кращих варіантів застосування стандартизації є недоцільним, але виконавець повинен мати свободу вибору.

Із застосуванням координації є можливість досягти об'єднання базових елементів організації з метою досягнення поставленої мети та найбільш оптимального в конкретних умовах та із врахуванням поточних змін виконання завдань.

Таким чином спостерігається відповідність між застосованими в організації координації та характеристиками самої організації [26]. Впровадження стандартизації у виконанні операцій, робіт та функцій дає можливість

формалізувати поведінку працівників, що характерно для організацій традиційних діяльностей, особливо для підприємств товаровиробників. Таким чином, між структурами організації, її працівниками відбувається взаємодія, яка дає можливість оптимізувати роботу організації, зменшити витрати на виконання нецільових другорядних процесів, а то і взагалі уникнути виконання таких процесів в роботі [27]. Це дає можливість оптимізувати для організації час роботи та відповідно витрати на виконання робіт, виготовлення виробів, надання послуг, зменшивши їх собівартість та зробивши більш прибутковими для організації.

Водночас, функції можуть поєднуватися між собою та виконуватися одним учасником тоді, коли це викликано гострою організаційною необхідністю та відсутністю необхідної кількості кадрів [28-30]. Проте навіть в умовах поєднання функції мають бути достатньо близькими за сферами діяльності, щоб працівник мав можливість виконати їх достатньо ефективно. В залежності від переважання тих чи інших функцій та використання механізму координації роботи формується розміщення складових компонентів і організація може мати різні структурні форми: простої структури; механістичної структури, машинної бюрократії; структури професійної бюрократії; дивізійної структури з поділом на відділи; адхократії.

Так, проста структура будується за створенням певного стратегічного центру, який виступає головним механізмом координації дій між учасниками та контролює їх діяльність, та самі ланцюги взаємодії [31]. Ця проста структура характерна для організацій, які мають невеликі розміри та низький рівень формалізації управлінських рішень і діяльності загалом. Таким чином, кожен працівник може надавати інформацію в центр прийняття рішень та отримувати звідти ухвалені рішення, вказівки щодо здійснення подальших кроків [32]. Проста структура організації має власні переваги та недоліки. До її переваг відносять гнучкість, чітку відповідальність, єдність цілей керівників та виконавців. Проте, в заявку із тим що в простих структурах рішення приймаються централізовано можливе порушення відповідальної рівноваги, коли якимось рішенням приділяють більше уваги, ніж реалізації інших. Прості структури мають більше ризиків щодо реалізації впливу зовнішнього середовища, проте такі структури є комфортними для працівників, оскільки всі питання вирішуються простим безпосереднім рішенням керівника та не потребують додаткових узгоджень.

Структура машинної бюрократії в своїй основі має технологічну складову, або техноструктуру. Вона використовує стандартизацію процесів роботи як головний механізм, який дає можливість до координації роботи. Для цього типу структури характерна централізація влади, горизонтальна та вертикальна диференціація взаємозв'язків та значна формалізація функцій, посад та обов'язків [33]. Для цих типів організацій характерним є точне визначення цілей. Ця структура в переважній більшості застосовується для формування

структури виробничих підприємств з масовим випуском продукції, потужних промислових підприємств, а також для підприємств торгівлі, громадського харчування, готелів, банківської структури, підприємств зв'язку [34]. Перевагами цього типу структури є здатність до ефективного виконання стандартних дій, можливість залучати та ефективно використовувати кадрові ресурси з невисоким рівнем кваліфікації завдяки стандартизації, чіткої визначеності їх функцій та завдань. До недоліків можна віднести надмірний обсяг контролю, особливо на операційному рівні, прояви конфліктних ситуацій, монотонність, однаковість режиму ритму роботи працівників, значна кількість рівнів передачі інформації в ієрархії управління, за рахунок чого ця інформація може бути деформованою, спотвореною [35].

Тип структури, заснованої на професійній бюрократії зорієнтовано на ключові позиції центру прийняття оперативних рішень. Організації зазначеного типу застосовують складні технології, які підлягають змінам. В таких організаціях чіткий розподіл функцій та обов'язків між працівниками, стандартизовано всі завдання, вимагається активна робота, складність цих функцій та завдань потребує висококваліфікованих ресурсів, які управляють процесами в підрозділах. Саме завдяки цьому в такій структурі формується децентралізація прийняття управлінських рішень тактичного рівня управління, та передбачена значна гнучкість та свобода дій керівників середньої ланки та працівників-менеджерів. За цим типом формуються організаційні структури в організаціях у сфері освіти, в сфері охорони здоров'я, в сфері надання юридичних, консалтингових послуг, діяльності установ науково-дослідницької сфери та інших [36]. До сильних сторін цього типу структури можна віднести здатність ефективно реалізувати складні задачі із застосуванням стандартних діагностичних процедур, які мають чітко визначений регламент та методичні засади і водночас потребують від виконавця високого рівня знань та кваліфікації, а також можливості подальшого виконання цих стандартних задач з прийняттям тих чи інших рішень в конкретній ситуації [37]. Водночас функція контролю в таких структурах знаходиться в руках професійних адміністраторів. Саме тому діяльність таких структур може бути неефективною у випадку, якщо керівник-адміністратор не має відповідних знань, досвіду та здібностей для ефективного адміністрування, або якщо таки й керівник зорієнтований лише на розвиток якоїсь конкретної програми, яка є для нього цікавою, а інші напрями діяльності починають занепадати. Тип структури професійної бюрократії як і механістичної не пристосовані до впровадження змін, інновацій, та не передбачають значного коригування робіт.

Дивізіональна структура визначається як сукупність певних підрозділів (дивізіонів) що є самостійними, проте всі разом такі підрозділи орієнтовані на досягнення загальної мети та цілей функціонування. Саме дивізіони можуть бути поділені за певними напрямками з орієнтацією на продукт, на територію, на ринок. Загалом з точки зору управління така структура визначається як

скоординована децентралізація, отже всі виділені дивізіони координують і управляються з певного координуючого центру, в адміністрації якої і зосереджено всі головні функції управління [38]. Вищий рівень управління в такій організаційній структурі забезпечує централізацію та поділ ресурсів, прийняття стратегічних рішень, водночас на більш нижчих управлінських рівнях приймають тактичні та оперативні управлінські рішення та несуть відповідальність за їх кінцевий результат. Принциповою відмінністю цієї структури від інших є те що дивізіони, з яких сформована ця структура мають власні адміністрації, а також загальний для всіх найвищий рівень адміністрації.

Сильними сторонами цієї структури є її можливість забезпечити управління великими за масштабами організаціями, що мають різні види діяльностей і напрями роботи. Також в цих організаціях, незважаючи на їх великий розмір досить швидко відбуваються процеси формування та ухвалення рішень, на високий результат якості виконання цих рішень. Водночас в таких структурах може спостерігатися процес збільшення апарату управління внаслідок створення більшої кількості відділень, а отже будуть зростати витрати на утримання [39]. Внаслідок централізованого розподілу ресурсів між підрозділами може виникати значна внутрішня конкуренція і навіть конфлікти, також при такій структурі значно ускладнений розподіл кадрових ресурсів, мобільність кадрів, формування кадрового резерву та їх перехід з одного підрозділу в інший, а отже можливе неефективне використання кадрових ресурсів.

Адхократія (від лат. ad hoc — для окремого випадку) є таким типом організаційної структури, для якого ключовим елементом є працівники підтримки. Такі організації мають значну спеціалізацію діяльності, а дії їхніх підрозділів та окремих працівників визначається високим рівнем свободи та прийняття необхідних тактичних та оперативних рішень. Такі структури у своїй діяльності часто використовують складні технології, творчі підходи, розробку та впровадження нових інноваційних рішень, а також груповий підхід організації роботи персоналу та вирішення конкретних завдань [40]. В таких структурах, як правило, працюють висококваліфіковані працівники, які виконують складні завдання, операції, функції. В таких організаціях домінують горизонтальна розбудова зв'язків та взаємодії, а ієрархічна побудова є гнучкою та змінною. Для таких організацій є характерна простота узгодження та прийняття управлінських рішень, відносини на вертикальних та горизонтальних рівнях мають характер не чіткої підпорядкованості, а взаємодії з працівниками у формуванні неформальних взаємин. Персонал часто не прив'язаний до конкретного підрозділу, а формується в командні групи, що створюються для вирішення конкретних завдань, а переміщення працівників між такими групами вирішуються на основі доцільності. Фінансовий контроль за розподілом ресурсів як і загальне планування та координація діяльності між такими групами здійснюється єдиним керуючим органом, керівником,

адміністрацією.

Загалом організаційні структури, що будуються в організаціях мають свої характеристики та особливості.

Ознаки цих характеристик, особливостей і відмінностей необхідно враховувати для подальшого проектування, розбудови організаційної структури організації та оцінку її ефективності, що потребує визначення загальних параметрів організаційних структур. Головними характеристиками структур організації можна зазначити: складність, формалізацію та централізацію.

Складність визначає ступінь поділу диференціації системи та розбудову горизонтальної структури та взаємозв'язків з визначенням горизонтальних підрозділів (відділи, підрозділи, рівнів функцій та посад) та налагодження між ними відповідних функцій і формування взаємозв'язків між цими підрозділами відповідно до їх функціонального призначення та спроектованих бізнес-процесів взаємодії, а також з визначенням вертикальної структури, з визначенням рівнів управління, підпорядкованості, підлеглості цих рівнів, а також диференціації за територіями у випадку різного місцезнаходження підрозділів.

Проблема складності в управлінні організацією вирішується завдяки розподілу праці між працівниками та структурними підрозділами, виокремлення окремих функцій, функціональні сфери в окремі підрозділи, відділи та делегування їх працівникам повноважень та відповідальність ведення як функцій управління, так і безпосереднього ведення діяльності в цих сферах.

Горизонтальна диференціація ґрунтується на поділі роботи працівників та передбачає спеціалізацію та конкретизацію робіт з визначенням обов'язків співробітників.

Визначаються два основні види спеціалізації: спеціалізація, яка будується на знаннях та так звана рутинна спеціалізація [41]. Спеціалізація заснована на знаннях, визначає виділення робіт на функцій, які потребують спеціальних окремих знань в цій сфері, а отже має бути вирішена тими працівниками, що мають знання та навички необхідні для вирішення відповідних завдань, при цьому в організаціях зазвичай мало працівників, що мають відповідні знання, а тому така діяльність стає їх функціями та спеціалізацією. Рутинна спеціалізація пов'язана із розподілом рутинних завдань між співробітниками і закріплення виконання цих завдань за конкретними виконавцями. Спеціалізація має значні переваги, пов'язані із тим, що вона дає можливість покращити якість, відповідність виконання операцій, дій, завдань завдяки чіткому визначенню осіб, що мають їх виконувати, та покладання на них повної відповідальності за своєчасність, відповідність цих робіт, їх якість та отриманий результат. По друге, роботи що часто виконуються і є постійними для окремих виконавців стають зрозумілими, а алгоритм їх виконання напрацьованим. Це призводить до зменшення помилок та зростання якості їх

виконання. Загалом впровадження спеціалізації призводить до вдосконалення процесу трудової діяльності та зростання якості і результативності виконаних робіт. Недоліками впровадження процесів спеціалізації науковцями визначено надмірний функціоналізм та віддаленість мети діяльності організації від конкретного працівника, зростання необхідності в координації діяльності, та прояви відмінностей в культурі праці.

Кожна організація стоїть перед вибором необхідності розподілу праці спеціалізації та закріплення робіт і функцій між виконавцями, водночас необхідним є впровадження заходів, які дадуть можливість уникнути зайвої раціоналізації чи рутинності робіт. Негативні наслідки спеціалізації можуть бути ефективно зменшені із впровадженням черговості у виконанні робіт, діяльності, а також з розширенням переліку робіт, обов'язків, впровадженням більшого інтервалу часу між виконанням спеціалізованих груп-завдань, а також передачі працівнику більшої самостійності у виконанні роботи [42].

Вертикальна диференціація передбачає розподіл праці за ієрархічними рівнями та виступає основою для формування вертикальної структури управління. Така вертикальна структура визначає рух та обмін інформацією на різних рівнях влади в організації, а також розподіл за цими ієрархічними рівнями повноважень та обов'язків. Таким чином формується система підпорядкування, визначається підзвітність, формується лінійність підпорядкування, яка визначає, хто кому підпорядкований в організації та підзвітний. Отже, формується найбільш розповсюджена та проста система підпорядкування, яка називається лінійною організаційною структурою. В організаціях, де розбудована лінійна організаційна структура передача владних повноважень відбувається від верхніх рівнів до нижніх. Загалом організації з лінійною управлінською структурою мають перелік значних переваг. Керівники всіх рівнів в таких структурах точно знають свої повноваження, кому вони підпорядковані та ким керують, що пришвидшує процеси прийняття рішень та управління загалом, забезпечує дотримання необхідного в організації регламенту дій, порядку. Недоліком такої організації є те, що з ростом самої організації зростає кількість рівнів управління, що може уповільнити процеси передачі інформації, узгодження та прийняття рішень, а отже уповільнить сам процес управління та можливість організації приймати швидкі та ефективні рішення.

Більш складною є лінійно-штабна система. В ній також чітко вибудовується підпорядкованість згори до низу, проте вона формується за функціональними групами працівників, які перебувають під єдиним адміністративним управлінням. Головним позитивом такої структури є можливість задіяння до процесу прийняття рішень фахівців з конкретних сфер діяльності.

В процесі розбудови вертикальної управлінської структури здійснюється поділ працівників та діяльностей на групи з дотриманням оптимального інтервалу та масштабу управління [42]. Масштаб або інтервал управління, що

також виступає функцією контролю, визначається як чисельність працівників чи виробничих одиниць, за якими здійснюється менеджерський контроль. Такий інтервал або масштаб може бути вузьким чи широким. Вузький масштаб визначається мінімальною чисельністю працівників, підлеглих у одного керівника і таким чином потрібно буде будувати багаторівневу організаційну структуру. Таке групування має переваги та недоліки. Так, якщо інтервал, масштаб буде меншим, керівникові простіше управляти та контролювати, бо він управляє меншою кількістю людей і процесів, тобто управляти можна більш якісно та швидко. Водночас, це може призвести до появи можливості прямого втручання керівника у виконання конкретних функцій та операцій. До того ж, використання такого масштабування призведе до появи розбудови значної кількості рівнів управління, а також із розширенням самої організації до подальшого зростання цих рівнів, а також до зростання витрат на утримання рівнів управління. Широкий масштаб діяльності призводить до значних витрат на апарат управління.

При широкому масштабі управління навпаки передбачено, що підпорядкованість одному керівнику значної частини підлеглих, за умови розбудови мінімальної кількості рівнів управління. Таке групування безумовно має свої переваги, пов'язані із значною економією фінансових ресурсів на керівний апарат. Також за таких умов керівник вимушений делегувати частину своїх повноважень підлеглим, що є додатковим засобом мотивування працівників до більш ефективної діяльності. Проте, делегуючи повноваження працівникам, керівник має бути впевненим у тому, що вони ці завдання виконають та мають для цього необхідні знання та компетентність. Водночас значним недоліком такої системи управління є перевантаженість керівників рішеннями поточних рутинних завдань, що призводить до втрати необхідного контролю над роботою підпорядкованих йому працівників.

Територіальна диференціація включає поділ структур за групами видів діяльності та ресурсів в залежності від місця знаходження цього підрозділу. Так, структура характерна для великих компаній, які працюють на географічно поділених широких ринках та мають значні масштабні діяльності. Також вона характерна для організацій, для діяльності яких принципово вагоме значення має прив'язаність до певного району, регіону і т.д. Головною перевагою цієї структури є те, що така організація більш адаптована до потреб конкретного ринку, конкретного регіону, району, країни. Недоліком такої структури є необхідність утримання більшого апарату працівників, що здійснюють адміністрування.

Наступною характеристикою організаційних структур є формалізація.

Формалізація визначається як комплекс способів приведення певних завдань, задач для працівників персоналу, до певних чітко визначених послідовностей, дій, алгоритмів [38-42]. Таким чином формалізація обмежує здійснення вибору самими працівниками та визначає чіткі алгоритми того, як

мають бути здійснені дії. Формалізація поведінки є способом стандартизації процесів роботи та регламентування діяльності працівника, що дає можливість впровадити вертикальний та горизонтальний поділ праці. Формалізація формується та впроваджується із активним застосуванням адміністративних методів та інструментів, а саме розробкою та прийняттям, затвердженням та доведенням до відома працівників комплексу регламентуючої документації з прийняттям відповідних наказів, положень, розпоряджень, інструкцій, технологічних карт, які визначають і формалізують виконання тих чи інших дій, операцій, функцій на різних рівнях управління та в різних підрозділах роботи організації. Найбільше формалізація торкається процесів виробництва та виробничих підрозділів, та також підрозділів, які виконують певну операційну діяльність, що часто постійно повторюється.

Формалізація може відбуватися і в процесі горизонтального поділу праці, тобто виділення способів роботи, що повторюються та розроблення процедур з їх виконання. Формалізація може відбуватися в трьох основних формах:

- формалізація за змістом роботи. Так, на кожному робочому місці визначається певна послідовність, алгоритм визначення робіт, обов'язків, який повторюється із визначенням їх тривалості. Така формалізація визначається в посадових інструкціях працівників;

- формалізація, пов'язана із процесом роботи. Вона застосовується тоді, коли є певні набори методів та інструментів, що можуть бути використані працівником, вони визначають порядок, за яким конкретний працівник повинен виконувати ті чи інші завдання;

- формалізація поведінки працівників. Вона визначається завдяки затвердженим регламентам, які визначають поведінку, якої мають дотримуватися співробітники у певних ситуаціях, а також визначає, що мають робити працівники. Такими регламентами є порядок прийняття працівника на роботу, розпорядок робочого дня, порядок оформлення тієї чи іншої документації та інші прийняті в організації регламенти, внутрішні затверджені правила.

Загалом формалізація визначає рівень стандартизації та може бути впроваджена з використанням наступних інструментів [43–45]:

- відбору кандидата на посаду в організації для вибору кандидатури, що найбільш відповідає вимогам до посади, на яку претендує;

- застосування набору правил, якими визначають для працівників, що вони мають робити, як виконувати поставлену їм на виконання задачу;

- навчання та проходження соціальної адаптації. Тобто визначення комплексу знань, вимог, які висуваються до певної роботи, посади та проведення відбору, найму, адаптації та навчання працівників з метою відповідності їх професійних знань та компетенції цим вимогам.

Застосування техніки формалізації своїх процедур та діяльностей називають бюрократичними процедурами, проте саме впровадження цих процедур дає можливість забезпечувати систематизацію, впорядкування

та контроль звітності підрозділів і працівників, коли організація працює в сфері виробництва, а також коли організація має великий розмір та масштаб діяльності, велику кількість підрозділів та працівників, а функції цих підрозділів та працівників одноманітні та рутинні. Бюрократична структура передбачає, що дії її підрозділів та працівників можна обумовити та стандартизувати. Водночас застосування формалізації в органічних структурах є слабким та помірним.

Так, в бюрократичній структурі формалізація та стандартизація є основою формування ефективного управління та функціонування. Навпаки, в органічній структурі ефективне управління засноване на взаємному узгодженні. Отже, органічні структури є структурами з невисоким ступенем формалізації.

Третьою важливою характеристикою є централізація. Так в невеликій за розміром організації всі рішення можуть прийматися її керівником, проте з її зростанням, збільшенням обсягів як працівників, так і функцій та завдань постає необхідність делегування частини повноважень від керівника організації до його заступників, керівників функціональних підрозділів, лінійних керівників. Таким чином, постає актуальним впровадження процесу делегування повноважень на більш нижні ланки управління або децентралізації. Децентралізація визначає широту розподілу владних повноважень та відповідальності по всій організації, тоді як централізація визначає, що влада базується та утримується на верхніх рівнях управління.

Централізація загалом визначається як концентрація прав щодо прийняття рішень на верхніх рівнях управління організацією її першим керівником, його заступниками. Водночас децентралізація є передачею делегуванням цих прав за низкою важливих рішень та функцій на нижні рівні управління. Ступінь централізації та децентралізації в організації можна виміряти із застосуванням таких показників, як кількість рішень що приймають на різних рівнях управління, та кількістю рішень прийнятих в організації загалом, рівнем контролю за фактичним впровадженням, реалізацію прийнятих управлінських рішень.

При цьому абсолютна централізація чи абсолютна децентралізація управління формуються в організаціях рідко. Як правило, керівник організації приймає рішення про часову децентралізацію. Тоді, коли розміри організації та обсяг функцій стають завеликими для єдиноначального управління та потребують передачі частини функцій та повноважень підлеглим. Такий процес відбувається поступово та поетапно і значною мірою залежить від наявності в організації керівників - заступників, першого керівника, керівників функціональних підрозділів, яким з точки зору керівника за їх знаннями і компетентністю можна було б делегувати, доручити та передати частину цих функцій. Отже, внутрішніми чинниками, що призводять до поширення процесів децентралізації є розмір організації, наявність працівників, яким ці функції можна делегувати, та психологічна готовність керівника до здійснення

відповідних дій. Зовнішніми факторами, які сприяють поширенню процесів децентралізації є положення організації на ринку, конкурентне середовище, ступінь однорідності виробництва, кількість напрямів діяльності в межах однієї організації, обсяг та масштаб задач, які повинен виконувати керівник. Водночас при зростанні організації постає доцільність та можливість здійснення стандартизації діяльності її працівників, структурних підрозділів, процесів виробництва, реалізації продукції, логістичних процесів та процесів управління якістю. Отже, така стандартизація дає можливість концентрувати владні повноваження і зміцнює рівень централізації та зменшує рівень децентралізації управління. Таким чином, в переважній більшості процеси централізації та децентралізації управління знаходяться в певній пропорції 80/20, 70/30 і т.д. Кожна організація формує для себе ту пропорцію і те співвідношення централізації та децентралізації управління, яке для неї є найбільш оптимальним.

Централізація управління дає організації низку переваг, серед яких покращення вертикального координування дій внаслідок того, що рішення переміщуються зверху вниз, дає можливість до застосування, перейняття кращого досвіду та кращого розуміння мети та задач діяльності організації, зміцнює провідну роль керівника внаслідок концентрації в його руках владних повноважень та рішень, а також спрощує та покращує вертикальну координацію дій. Водночас централізація має певні недоліки, пов'язані із тим, що на прийняття рутинних, достатньо незначних питань може піти значно більше часу ніж вони заслуговують, а також зменшують стимули до роботи на нижніх ланках управління.

До переваг децентралізації можна віднести необхідність витрати меншої кількості часу на ухвалення управлінських рішень, оскільки при передачі повноважень підлеглим рішення приймають динамічніше, децентралізація управління стимулює працівників лінійних підрозділів працювати краще, водночас покращується і зростає якість контролю працівників. Працівники можуть не мати реальної мотивації пов'язаної із можливістю кар'єрного зростання та просування на посаду керівника за набуттям відповідних прав та повноважень.

Загалом, сучасний розвиток організації тяжіє до процесів децентралізації влади, шукаючи таким чином механізми зростання ефективності роботи через прискорення прийняття та реалізацію управлінських рішень, перерозподілу рішень за рівнями управління та вивільнення часу керівників для вирішення важливих для подальшого розвитку глобальних задач та питання статичного рівня. Проте, в кожній організації формується свій власний рівень ієрархії, який визначає, якою має бути організація та як саме має будувати централізацію та децентралізацію управління.

3.3. Етапи розбудови структури організації

Організація проходить певні етапи створення, становлення та розвитку, які є не випадковими, а закономірними процесами, якими потрібно ефективно управляти.

В теорії менеджменту та дослідження економічних систем досліджена та сформульована концепція життєвого циклу організацій, яка обґрунтовує різні етапи життєвого циклу організації, а саме: етапи народження, зрілості, спаду. Проте різні організації мають певні особливості, які вимагають зміни самих етапів життєвого циклу організації [45-50]. Таким чином, життєвий цикл організації поділиться на такі етапи як:

- етап становлення. На цьому етапі переважає як формування своєї організації, організації системи, формування організаційної структури, так і формування життєвого циклу продукції чи послуг організації. При цьому на даному етапі мета та цілі діяльності організації є ще остаточно не сформованими і знаходяться в процесі творчого формування, водночас саме становлення та перехід на наступний етап розвитку організація вимагає використання повного обсягу необхідних для цього ресурсів;

- етап формування комунікацій так само є складовою етапу становлення, адже для подальшого розвитку підприємству потрібні розбудовані ефективні комунікації. Первинні інноваційні і неформальні процеси, які були активними в розвитку організації на попередньому етапі набули нового значення і саме це сприяє активній розбудові внутрішньої комунікації працівників, які із неформальних мають набути нової, сталої, сформованої та уніфікованої форми;

- етап формалізації та уніфікації управління. Характерними ознаками цього етапу в житті організації є сформованість, стабілізація організаційної структури організації та формування, закріплення у внутрішній нормативній документації, норм, функцій, правил, процедур і процесів функціонування тих чи інших структурних одиниць, підрозділів та виконавців та їх дій в тій чи іншій ситуації, діяльності, що свідчить про уніфікацію діяльності та що вже дає можливість перейти до наступного - зростання ефективно сприятливих управлінських рішень та виконаних функцій і дій. При цьому остаточно формуються та стабілізуються вертикальні управлінські зв'язки, рівні управління, їх ієрархічність та підпорядкованість. Процеси прийняття управлінських рішень стають більш консервативними;

- етап формування структури – на цьому етапі відзначається зростання обсягів випуску продукції чи надання послуг, зростає, розширюється ринок послуг організації, появляється більше обсягів фінансових ресурсів від ефективної реалізації, дає можливість відкривати нові напрями, впроваджувати інновації, ефективні зміни і забезпечувати подальший розвиток.

Загалом, різні етапи життєвого циклу мають різні ознаки та характеристики [51-55]:

1. ЕТАП Зародження. Етап, на якому організація лише створюється, реєструється, формується її колектив та структура. Головною метою цього етапу є забезпечення виживання в ринкових умовах. Головними завданнями цього етапу є вхід та закріплення на ринку, пошук власної ніші та сегменту споживачів, організація внутрішніх процесів функціонування. Організація праці не має чітко визначеного функціонального поділу та перебуває в стані формування.

2. ЕТАП Зростання. Характеризується швидкою динамікою зростання показників, обсягів надання послуг та випуску продукції, обсягів збуту і головною метою цього етапу є забезпечення швидкого динамічного зростання. Основними завданнями організації на цьому етапі є планування діяльності, асортименту продукції та прибутку, формування зв'язків виробничого процесу.

3. ЕТАП уповільнення зростання. На цьому етапі відбувається уповільнення всіх процесів, які здійснюються в організації. Головною метою цього етапу є забезпечення збалансованого зростання та формування іміджу організації, управлінська діяльність зосереджується на питаннях та проблемах підвищення рівня продуктивності праці, а основними завданнями цього етапу є зростання на різних напрямках технологічних процесів в організації, завершення формування структури організації та визначення її кадрової політики, яку вона буде впроваджувати. Не менш важливим на цьому етапі є визначення та остаточне формування закупівельної, збутової, фінансової та інноваційної політики управління організацією та чітке визначення орієнтирів і стратегічних цілей подальшої діяльності, розвитку за виявленими та визначеними векторами роботи, за якими фактично відбулося закріплення та зміцнення організації на ринку. Проте, на цьому рівні розпочинаються процеси зростання витрат, що призводить до зниження рентабельності діяльності. Водночас, за деякий час виникають питання необхідності підтримки, а іноді і забезпечення зростання ефективності техніко-технологічної бази організації та впровадження нових технологій.

4. ЕТАП. Зрілості. На цьому етапі відбувається сповільнення темпів розвитку організації та настає період стабілізації всіх організаційних, управлінських та економічних процесів, динаміка зростання уповільнюється і супроводжується фактичним припиненням змін обсягів реалізації продукції чи послуг організації, проте зміни відбуваються в обсягах витрат на утримання організації внаслідок їх поступового зростання. Головною метою цього етапу є забезпечення стабільності та тих позицій, які здобула організація на найбільш довгий період. В організації праці починають проявлятися тенденції формального та фізичного старіння працівників, що позначається на продуктивності їх роботи. Головним завданням цього етапу є вибір та визначення найбільш доцільної оптимальної стратегії утримання позицій діяльності організації на ринку та початок впровадження модернізації оновлення техніко-технологічних баз, виробничих ділянок та організаційних процесів.

5. ЕТАП. Занепад. Цей етап характеризується згортанням активності підприємства на ринку, втратою конкурентоспроможності та позицій на ринках, що приводить до зменшення обсягів реалізації продукції, негативним значенням фінансово-економічних показників та може призвести до збитків і банкрутства. Головною метою цього етапу є оновлення всіх наявних логістичних, управлінських, збутових, виробничих функцій та діяльностей. Організація праці потребує значної реорганізації та впровадження процесів інжинірингу та реінжинірингу процесів виробництва та інших діяльностей. Основним завданням функціонування організації на цьому етапі є відновлення ринкових та виробничих позицій, омолодження організації, відновлення обсягів виробництва та реалізації продукції через оновлення асортименту, розробку та впровадження випуску нових моделей, модернізацію, оновлення техніко-технологічних баз та інше.

З точки зору сучасних підходів до управління забезпечення розвитку організації може здійснюватися із реалізацією певних моделей розвитку. В основі побудови та застосування багатьох моделей розвитку організації лежить економетричний підхід [56-60].

Основою цього економетричного підходу є формування моделей за допомогою наукового абстрагування найбільш характерних рис, особливостей, проявів тих чи інших явищ та процесів. А отже, ці моделі повинні показувати, виявляти ці характерні риси, відмінності, типові ознаки, що дає можливість до розробки моделювання дій з управління в діяльності організації. Наступною особливістю економетричних моделей є їх вираження в математичній формі, що дає можливість отримати обрахований результат. Так, відповідно до цього підходу в економетричній моделі є 4 основні площини, кожна з яких здатна представити різні її ознаки чи характеристики.

Першою такою площиною економетричної моделі є виявлення явищ, характеристик, які визначають певні якості, а тому ці величини є певними параметрами моделі.

Другою площиною моделі є наявні кількісні зв'язки та залежності параметрів моделі. Водночас це можуть бути певні співвідношення, певні пропорції, що свідчатимуть про збалансованість явищ, процесів і параметрів. Такі співвідношення визначають структуру збалансованих процесів та дають можливість виявити залежності між результатами та причинами організаційних процесів.

Третьою площиною є визначення обмежень змін параметрів.

Четвертою площиною є те, що по суті економетрична модель є системою певних параметрів і складових, які взаємопов'язані між собою та мають певну наявність входів та виходів. Управління цією системою визначається отриманням очікуваних результатів на виході системи, здійснюється внаслідок того, що відбуваються певні процеси впливу на входах в систему, без того щоб змінювати щось безпосередньо в самій системі.

Розбудова економетричної моделі системи організації має чотири основні етапи [57-64].

Першим етапом є складання специфікації. На цьому етапі формалізуються всі змінні моделі та визначаються математичні рівняння, які доцільно використати для вирішення поставлених задач.

На другому етапі здійснюється ідентифікація порівняння значень параметрів, що були визначеними на першому етапі.

На третьому етапі здійснюється верифікація, за нею здійснюється визначення та вибір критеріїв оцінювання результатів. Таким чином, на цьому етапі визначається ступінь відповідності моделі реальним економічним процесам. Якщо внаслідок специфікації та ідентифікації виявиться, що модель є неадекватною та відповідно буде виявлено, внаслідок чого це відбулося та які саме змінні підлягають формалізації та перегляду.

Четвертим етапом є прогнозування, на якому на основі попередньо отриманих даних відбувається прогнозування значень майбутніх періодів, майбутніх змінних, вхідних для тієї чи іншої економетричної моделі.

Загалом на думку науковців управління організацією можна представити у вигляді цільової організаційної моделі, в якій обов'язковими елементами є вхідні завдання, вихідний результат та здійснюється вплив зовнішніх факторів, зовнішнього середовища та забезпечується зворотній зв'язок між процесами, підрозділами, рівнями, елементами організації.

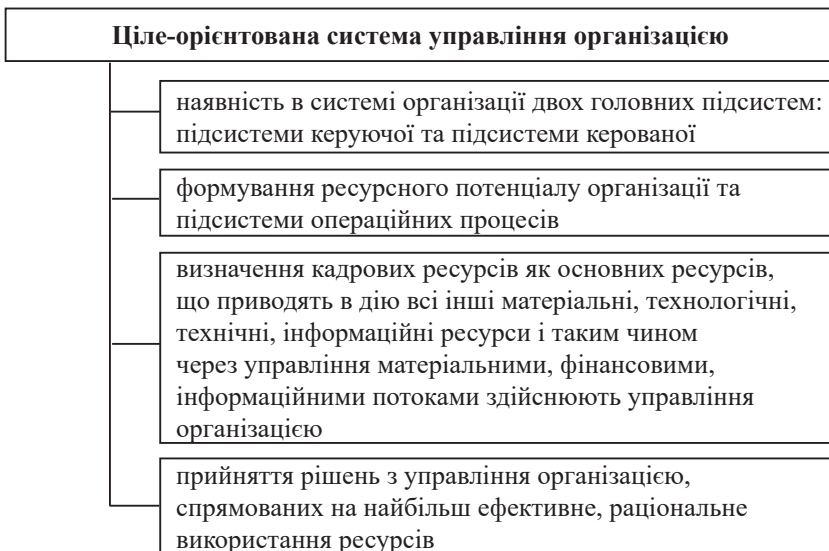


Рис.3.1.Розбудова ціле-орієнтованої системи управління організацією

Джерело: сформовано авторами на основі [50-64]

Тому однією із найбільш ефективних та практико-орієнтованих моделей управління організацією є концепція розбудови ціле-орієнтованої системи управління організацією.

Розбудова ціле-орієнтованої системи управління організацією передбачає:

- наявність в системі організації двох головних підсистем: підсистеми керуючої та підсистеми керованої;
- формування ресурсного потенціалу організації та підсистеми операційних процесів;
- визначення кадрових ресурсів як основних ресурсів, що приводять у дію всі інші матеріальні, технологічні, технічні, інформаційні ресурси і таким чином через управління матеріальним, фінансовими, інформаційними потоками здійснюють управління організацією;
- прийняття рішень з управління організацією, спрямованих на найбільш ефективне, раціональне використання ресурсів, за умовою дотримання зростання якості цих ресурсів, а також матеріалів та персоналу.

Наступною моделлю є модель організації як системи дій. В моделі організації як системи дій є такі невід'ємні елементи, як: наявність двох потоків: потоку інформації та потоку ресурсів.

Ці два потоки формують систему потенціалу організації, до якої входять безпосередньо робітники та ресурси. Система потенціалу організації має чітко визначені та поставлені задачі і відповідно по мірі реалізації задач будуть отримані результати першого рівня, результати другого рівня, та результати третього рівня. В системі потенціалу організації за цією моделлю є в наявності первинні та вторинні ресурси, при вирішенні більш складних завдань в отриманні результатів другого та результатів третього рівня визначеного значення має інтегрована поведінка організації в зовнішньому середовищі. Крім цього в моделі організації як системі формується та впроваджується цілий комплекс системних дій, який призводить до виконання всіх поставлених задач.

Таким чином в розглянутій моделі організації як системі дій визначаються дві основні підсистеми: підсистема потенціалу та підсистема дій. Так, система потенціалу є сукупністю елементів двох основних типів, а саме персоналу та ресурсів. Система дій загалом має три основні рівні: перший рівень або рівень робочих процесів, який змінюється відповідно до змін, які відбуваються в господарській діяльності, фінансовій діяльності. Так, результати першого рівня впливають на результати другого рівня, а результати двох перших рівнів мають безпосередній вплив на результати та ефективність процесів третього рівня.

Сучасна система управління організацією включає суб'єкти та об'єкти управління, управлінські функції, на принципах яких здійснюється управління, весь комплекс необхідного для здійснення управлінських дій нормативно-правового забезпечення, механізми управління які забезпечують здійснення

управлінських дій та реалізацію управлінських функцій, і відповідно групи методів управління та інструментарію управління за кожною групою. Методи загалом характеризують собою засоби здійснення управління. Не менш вагомого значення в комплексі управління має застосування технологій управління, як способів здійснення управлінських дій, того яким чином здійснюються управлінські дії в тій чи іншій ситуації, для вирішення того чи іншого управлінського завдання в тій чи в іншій сфері управління.

Таким чином, менеджмент організації є напрямом наукових досліджень та водночас засобом організаційного управління, в якому сформовано методи, засоби, інструменти, технології та механізми управління і водночас напрацьовані практичні рекомендації щодо впровадження цих методів, засобів та інструментів в практичній діяльності організацій.

Вагомого значення має питаннях управління ресурсами організації, їх формування та розподіл, і таким чином формування економічного потенціалу організації. Адже ресурси, забезпечення ресурсами є основою економічного потенціалу, а зміцнення потенціалу організації дає можливості, базис для подальшої розбудови та економічного розвитку організації.

Менеджмент організації використовує групи методів-засобів, завдяки яким здійснюють відповідні управлінські дії в різних напрямках діяльності організації.

Кожна така група методів включає інструменти здійснення конкретних управлінських дій, ці інструменти разом складають спеціальний економічний інструментарій менеджменту.

Таким чином, спеціальні економічні інструменти управління є комплексом, сукупністю інструментів, використання яких забезпечує реалізацію їх визначеної стратегії, мети та цілей організації.

Водночас практична реалізація кожного з інструментів менеджменту реалізується завдяки застосуванню управлінських технологій.

Такими головними складовими менеджменту організації виступають наступні інструменти: стратегічне управління, інформаційні технології, організаційна логістика, фінансовий менеджмент, кадровий менеджмент, проектний менеджмент, організаційний маркетинг, ситуаційне управління, ризик-менеджмент, антикризове управління та інші.

Стратегічне управління забезпечує формування загальної стратегії організації на засадах виявлення головних пріоритетів, стратегічної мети та цілей організації і таким чином визначаються вектори її майбутнього стратегічного розвитку.

Фінансовий менеджмент організацій – забезпечує формування системи найбільш ефективного управління всім комплексом фінансових ресурсів організації та використовувати найбільш ефективні механізми, пов'язані з формуванням та використанням фінансових ресурсів.



Рис. 3.2. Головні складові управління організацією

Джерело: сформовано авторами на основі [60-64]

Організаційна логістика забезпечує управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в діяльності організації, логістичний підхід є сучасним новим підходом до розбудови та управління ресурсами організації.

Організаційний маркетинг забезпечує відповідність налагодження комунікацій та взаємодії із зовнішнім середовищем, ринком на основі вивчення долі цього ринку та організації ефективних взаємозв'язків з покупцями, споживачами організації, формування, налагодження ефективних комунікацій просування організації, її продукції та послуг на ринок та системи ефективної їх реалізації, каналів збуту, формування позитивного іміджу організації на ринку.

Проектний менеджмент забезпечує можливості для розробки та впровадження нових інноваційних, інвестиційних проектів та програм, випуску нової продукції та нових послуг і є унікальним механізмом планування реалізації дій із створення нових бізнесів, бізнесу окремих продуктів та реалізації нових бізнес-ідей в управлінні із застосуванням двох базових ресурсів, таких як інвестиції та інновації.

Кадровий менеджмент забезпечує ефективне управління кадровими ресурсами організації, починаючи із залучення та відбору цих ресурсів, завершуючи розробкою та впровадженням систем мотивації роботи персоналу на всіх рівнях організації та впровадження ефективних систем контролю роботи персоналу. Менеджмент загалом повинен забезпечувати організацію роботи

персоналу, працівників організації і завдяки цій організованій роботі таким чином буде забезпечуватися управління всіма іншими ресурсами організації: фінансовими, матеріальними, технічними, технологічними та іншими. Тому кадровий менеджмент, формування адекватної системи управління кадрами є основою процесів управління загалом. А людський фактор в розвитку організації має пріоритетне першочергове значення.

Інформаційні технології та використання сучасних розробок програмного забезпечення, формування інтегрованих інформаційних систем, інформатизація та цифровізація процесів управління є основними інструментами розбудови сучасних систем управління. Розбудова та впровадження таких систем в управлінні організаціями забезпечує ефективне планування організації, управління процесами та дає можливість для своєчасного, оперативного внесення конструктивних змін в роботу організації, а також забезпечує можливість впровадження доступного, прозорого, наскрізного контролю над всіма структурними підрозділами та працівниками організації, процесами, які відбуваються в усіх функціональних її підсистемах.

Ризик-менеджмент оперує широким колом інструментів виявлення, діагностики ризиків і засобів аналізу та оцінки ризиків, стану організації під дією ризиків, ризикових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які здійснюють вплив на її функціонування, а також застосовує широке коло методів убезпечення від ризиків та мінімізації негативних наслідків від їх настання. Ризик-менеджмент та його інструменти є важливими засобами управління організації в умовах рівня невизначеності.

Антикризовий менеджмент узагальнює та поєднує ті напрацьовані інструменти та технології менеджменту, завданням яких є виведення підприємства із кризи, відновлення його стабільної, прибуткової, ефективної, економічної діяльності.

Ситуаційне управління організацією є комплексом застосування кращих інструментів менеджменту з метою управління організацією та її окремими функціональними підрозділами в умовах швидкої зміни дій, пов'язаних із впливом факторів зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і передбачає необхідність прийняття управлінських рішень в режимі зараз на зараз, із терміновим вирішенням проблем, що виникли та прийняттям управлінських рішень.

Таким чином, спеціальний інструментарій менеджменту організації спрямований на забезпечення реалізації стратегічних цілей і завдань організації та управління в умовах зміни та активного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також в умовах значних структурних, економічних, ринкових змін, пов'язаних із плануванням та впровадженням нової інвестиційної, інноваційної діяльності, цифровізації процесів управління та інших значних структурних та економічних перетворень і змін, що разом забезпечують ефективний майбутній розвиток організації та ефективне раціональне

управління в її поточній управлінській діяльності, забезпечуючи загалом функціонування та розвиток організації.

Сучасні організації, організаційні системи зазнають значних радикальних змін, пов'язаних із впливом зовнішніх численних факторів та впливом, який здійснюють ці фактори на роботу організацій. Структура організації проходить всі етапи формування під впливом цих негативних зовнішніх факторів і вони ж чинять значний негативний вплив на подальші зміни в структурі.

Для того, щоб формування та розбудова структури організації здійснювалась планово, із аналізом та об'єктивним оцінюванням всіх внутрішніх та зовнішніх факторів, ринкової інфраструктури та внутрішнього середовища потрібно впровадження планового проектування структури організації. Загалом організаційне проектування виступає як метод формалізації та організації роботи цілісних систем. Таким чином, організаційне проектування дає можливість сформувати, організувати ефективні системи в різних сферах, у сфері охорони здоров'я, державного управління, сфері освіти чи науки та інших сферах.

Організаційне проектування спрямоване в перше чергу на формування взаємозв'язків та взаємодії між учасниками організації відповідно до їх функцій та задач, які виконує кожен із учасників. Таким чином, організаційне проектування визначає дві основні складові діяльності організації - динамічну та статичну. Статична складова сформована, адекватна збалансована структура організації, до якої повинні бути включені саме ті підрозділи, діяльність яких є принципово важливою для функціонування організації. Динамічною складовою проектування організації є визначення процесів, які відбуваються в середині самої організації між виконавцями та між структурними підрозділами. Організаційне проектування динамічних процесів полягає в розбудові професійних бізнес-процесів взаємодії між виконавцями та структурними підрозділами, уніфікації та стандартизації цих процесів, що дає можливість систематизувати всі взаємозв'язки та взаємодію, в подальшому провести моделювання цих процесів, і в перспективі забезпечити оптимізацію бізнес-процесів функціонування організації. Така структуризація дозволяє в майбутньому зосередити увагу на часовій, фінансовій, ресурсній оптимізації витрат організації та зростанні якості її функціонування.

Саме поняття проектування за своїм значенням є близьким до понять конструювання та планування. Саме проектування визначається як процес створення проекту прототипу можливого об'єкту, який планується сформувати, чи розбудувати. Воно включає не тільки опис технічних функцій та параметрів, складу та якостей, що є відмінним від конструювання, але й включає опис його економічних соціальних аспектів майбутнього функціонування цієї спроектованої системи. Тому проектування часто носить новаторський характер.

Організаційне проектування визначається науковцями як процес

формування структури, елементів організації та процесів взаємодії між ними. Такими ключовими, структурними складовими та елементами можуть виступати відповідно структурні підрозділи, працівники організації, мета, цілі, задачі діяльності, організаційна культура. Організаційне проектування загалом є дискретним, може мати значну кількість альтернативних варіантів розбудови.

Проте, організаційне проектування повинно враховувати не тільки необхідність зміни внутрішніх факторів, але й зовнішніх, вплив факторів зовнішнього оточуючого організацію середовища.

Відповідно структура організації розбудована із застосуванням організаційного проектування має бути легко адаптованою до змін та модифікуватися у подальшому в залежності від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, зберігаючи таким чином стабільність та конкурентоспроможність діяльності самої організації.

Загалом організаційне проектування спрямоване на пошук найбільш адекватних та ефективних комбінацій, елементів, структури, процесів з урахуванням тих складових та змін, які має організація та з впливом факторів зміни оточуючого середовища, загалом чинників, які впливатимуть на всі ці процеси і носитимуть ситуативний характер.

Також організаційне проектування, на думку частини науковців, може ідентифікуватися як функція організації, в основі якої розробка організаційних елементів та процесів в так званій модельованій системі з метою забезпечення високої стійкості, надійності та економічної ефективності цієї системи. Таким чином, сутність та формулювання поняття організаційного проектування поєднується за своїми ознаками з поняттям моделювання, формування моделі майбутньої організації. І загалом, проект моделювання може розглядатися як окремий процес, пов'язаний з формуванням економічних, математичних, соціальних та інших наукових, науково-прикладних моделей або через сприйняття моделювання як частини проектування організаційних систем. Так чи інакше, моделювання дає можливість сформувати модель-прототип майбутньої організаційної системи, враховуючи необхідність досягнення поставлених цілей організації: формування нової системи розвитку та покращення функціонування існуючої системи організації, впровадження радикальних революційних змін існуючої організаційної системи.

Організаційна система складається з двох основних частин: внутрішнього механізму, який містить елементи які потрібні для здійснення організацією управлінської, виробничо-господарської та інших видів діяльності, а саме формування організаційної та управлінської структури, розробку та прийняття комплексу внутрішньої нормативної документації (положень, інструкцій), а також забезпечення необхідними технічними засобами, обладнанням, комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, системою зв'язку, мережами Інтернету. Другою частиною виступає механізм взаємодії із зовнішнім середовищем, до якого входять компоненти, які потрібні для

розбудови ефективних відносин із зовнішнім оточенням організації, а саме нормативно-правові акти, укладені контракти, договори та домовленості, формування сприятливого клімату та інші. Будучи об'єктами проектування, системи забезпечують цілісність, комплексність, взаємодію в системах. Саме тому організаційне проектування може визначатися як здійснення дій по підготовці до формування організаційної структури.

Для організаційного проектування принципово важливим питанням є розуміння та дотримання пропорцій між елементами системи та їхнього розміщення в певному просторі, порядку роботи в часі, визначення послідовності цих робіт та знаходження найбільш вигідних та ефективних варіантів розбудови взаємозв'язків і взаємовідносин між учасниками.

За своєю структурою організаційне проектування може мати відмінності: може бути спрямованим на проектування нової структури, на впровадження змін, удосконалень та покращень існуючої структури, або ж нести значні радикальні перетворення організаційної структури.

Проектування організаційних систем як формування моделі майбутньої структури повинно містити не тільки дані про організацію на початковому етапі її функціонування але й забезпечувати можливість прогнозування її майбутнього розвитку. В цьому питанні вагоме значення надається саме формуванню структури організації.

Організаційне проектування здійснюється з дотриманням декількох головних принципів:

- чіткого формулювання мети та цілей діяльності організації, їхньої актуальності, новаторства та можливостей щодо їх реального досягнення;
- формулювання завдань, без виконання яких практичне досягнення цілей організації є неможливим;
- доцільного ефективного розподілу функцій, повноважень та відповідальності керівників, за рівнями запланованої управлінської структури;
- виявлення горизонтальних зв'язків та процесів взаємодії для проектування процесів між структурними підрозділами та елементами організації;
- забезпечення можливості впровадження процесів координації діяльності функціональних підрозділів та працівників, з метою забезпечення управління змінами;
- забезпечення найбільш оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління.

У процесі проектування з'являється необхідність у внесенні змін в структуру чи роботу вже існуючих організаційних структур. Рішення про доцільність таких змін зазвичай приймається керівником організації.

Так, зміни в організації недоцільно розпочинати, доки для цього не будуть вагомими причини, такі як значні зміни зовнішнього економічного, соціального, політичного середовища, зміни кон'юнктури ринку, економічна та соціальна неефективність результатів роботи організації, перевантаження

органів управління, впровадження нових управлінських технологій, потреба в перерозподілі обов'язків та функцій між керівниками, та обмеженість майбутніх перспектив зростання організації.

Так, винесення коректив для організації структури повинно супроводжуватися детальним аналізом роботи організації та дослідженням впливу зовнішніх факторів задля того, щоб виявити проблеми, що порушують вирішення із внесенням відповідних структурних змін.

Виявлення, ідентифікація таких проблемних ділянок в роботі організації, їх характеру та впливу дає можливість зрозуміти як джерело, так і масштаб проблем в роботі організації, що простежується впровадженням організаційних змін. Відповідно до масштабів та прояву тих деструктивних змін в організації можуть бути здійснені часткові або значні радикальні корегування та перетворення. Одним із таких організаційних перетворень є реорганізація.

Після здійснення проектування основним механізмом розбудови організаційної системи є організування, під час якого відбувається саме формування структури організації, її підрозділів, рівнів, процесів та взаємозв'язків. Під час такого етапу організування потрібною є оцінка оновленої чи нової розбудованої організаційної структури за показниками економічності, надійності, оперативності та оптимальності.

Організаційне проектування загалом здійснюється із застосуванням двох основних наукових підходів: бюрократичного або механістичного підходу, та органічного або біхевіористичного підходу. Загалом ці підходи мають принципово вагоме значення для формування теоретичних засад впровадження організаційного проектування та формування практичних механізмів, алгоритмів його здійснення. Механістичний підхід будується на тому, що організація може бути спроектованою як певний механізм, в якому буде визначено чіткі уніфіковані складові, дії та операції, визначений певний ритм діяльності та прогнозований результат, щоб забезпечувати ефективність функціонування такої системи.

Органістичний підхід будується на тому, що організація має розглядатися як певний живий організм, що позбавлений недоліків механістичної структури.

Визначається декілька основних моделей проектування організаційних систем.

Бюрократична механістична модель має структуру, яка будується на формальній владі. Загалом визначаються такі характеристики організації як наявність розподілу управлінських рівнів з відповідних закріпленням посад і відповідальності, та призначенням осіб на ці посади відповідно до проходження попереднього експертного відбору. В основі проектування такої організації логічна схема функціонування забезпечується цілісністю завдань, що виконуються, така організація має чітку ієрархію посад та визначену дистанцію між керівниками та працівниками на всіх рівнях. Загалом, в такій організації приймання на роботу працівників здійснюється у відповідності

до фаху претендента. Маючи такі загальні характеристики організація може ефективно працювати в умовах типової одноманітної діяльності із значним обсягом уніфікованих, типових, виробничих і управлінських операцій та із незначним прогнозованим впливом на її діяльність зовнішнього оточуючого середовища.

В бюрократичній моделі загалом достатньо часто формують типові прояви бюрократії, значну кількість рутинної документації, узгоджень, затягування в часі необхідних управлінських рішень, довгий період вирішення термінових невідкладних питань, окремими проявами виступають некомпетентність та неефективність керівників та працівників. Водночас, перевагами такої моделі є її універсальність, продуктивність, уніфікованість. Проте, проявити свої сильні сторони така модель здатна за дотримання при її розбудові та функціонуванні декількох основних умов: досяжності та конкретності мети організації і можливості її досягнути за умов централізованого управління; визначеності загальних цілей і задач організації, впровадження операцій, та управління операціями в організації; виміру об'єму роботи працівників; активного впровадження системи мотивування, стимулювання працівників; визнання рішень керівника організації як основного закону, якого повинні дотримуватися.

Біхевіористична або поведінкова органічна модель є протилежною механістичній. Вона побудована на основі науково-практичних моделей в дослідженнях поведінкової школи менеджменту та школи людських відносин. Вона заснована на розбудові та розвитку окремих формальних та неформальних груп в організації та дослідженні і розбудові взаємовідносин у колективі між працівниками. В такій моделі управління є децентралізованим, визначення мети та цілей засноване на груповій відповідальності всіх працівників. Внутрішньо-організаційні комунікації формуються з метою вільного руху інформації, а процес прийняття рішень заснований на груповому обговоренні та поширенні інформації.

Загалом, поняття «органічного підходу» було введене у 1961 році у праці Т. Варне та Д. Стакера («Управління інноваціями»). На думку цих науковців органічній структурі організації притаманна бригадна форма роботи працівників, гнучкість системи управління, зменшення кількості управлінської документації та регламентів, передача від повільності та повноважень на нижні ланки управління. За органічним підходом до проектування організація обмежено застосовує внутрішню регламентуючу документацію та має низький рівень формалізації дій та процедур, натомість модель дає більше простору для прояву ініціативи та донесення її до верхніх ланок управління. Такий підхід є доцільним в умовах роботи в складному динамічному середовищі із значним рівнем невизначеності кінцевого результату, де мало формалізованих операцій, а робота носить активний творчий характер і є скоріше процесом, ніж стандартною операцією.

Застосування органічного підходу забезпечує більш ефективну взаємодію організації із зовнішнім оточуючим середовищем, та дає можливість швидкої адаптації до змін. Така структура зорієнтована не на процес, а на результат, щодо порядку проходження самого процесу він може змінюватися відповідно від рішень виконавців, які цього потребують, але виконавці несуть відповідальність за результати роботи і спрямовані на отримання кращих результатів, кращих від запланованих чи очікуваних. Саме тому на роботу цієї організації має значний вплив динаміка зовнішнього середовища, адже вона несе не лише загрози та негативні впливи, деструктивні зміни яких слід врахувати, але й додаткові нові перспективи та можливості і доля вирішення тих чи інших завдань розвитку організації. Щодо системи мотивування, стимулювання персоналу, то тут на персонал діє не лише стандартна система мотивації, а ще й система мотивації та орієнтації на отримання більш високих результатів роботи, а отже більш високої винагороди.

Етапи організаційного проектування. Побудова організаційної структури має чіткі етапи організаційного проектування. Процес проектування організації має чітку послідовність етапів проектування:

- Етап. Передпроектні роботи;
- Етап. Технічне проектування;
- Етап. Робоче проектування.

Передпроектний етап включає необхідність здійснення наукових та науково-прикладних досліджень та робіт, здійснення, аналіз, яким чином можна вирішити поставлені завдання, підготовка необхідної інформації з визначенням мети, цілей, завдань а також визначенням об'єктів та обсягу робіт, які необхідно буде здійснити з визначенням наявності та потреби в ресурсах, необхідних для реалізації відповідного проекту, підготовки інформації, визначення працівників що будуть задіяними в розробці і реалізації проекту та проведення розрахунків очікуваної ефективності прийнятих рішень по проекту.

Етап технічного проектування включає підготовку необхідних організаційних рішень, які забезпечать розробку та впровадження відповідних організаційних змін у модельних системах.

Етап робочого проектування включає прийняття всього пакету розробленої та узгодженої проектної документації, а також проходження експертизи організаційного проекту.

Загальними розділами організаційного проекту розбудови виробничих систем прийнято вважати наступні розділи:

1. Розділ. Загальний опис об'єкта проектування. В цьому розділі наводиться загальна характеристика організації, виробнича та організаційна структура, кількість та склад працівників, а також показники оцінки ефективності проекту.

2. Розділ. Організаційні рішення, які стосуються виробничих підсистем, а саме: опис просторових процесів виробництва, опис процесів виробництва у

часі, розподіл робіт на виробництві, виявлення та опис основних, допоміжних та обслуговуючих виробничих операцій; опис форм організації роботи, опис організації забезпечення робочих місць; виявлення рівня автоматизації чи механізації виробних процесів та операцій; забезпечення охорони праці та безпеки.

3. Розділ. Організаційні рішення системи управління. Рішення щодо розбудови загальної структури організації; рішення щодо застосування методів та інструментів управління, рішення щодо впровадження технологій управління; розбудова управлінських комунікацій; кількість та склад працівників; функціональний розподіл обов'язків, функцій та відповідальності.

4. Розділ. Опис організаційних рішень щодо окремих управлінських функцій: функцій техніко-економічного планування; функцій планування та управління виробництвом; лінійного управління; матеріального забезпечення; маркетингу; ведення обліку та налагодження системи обслуговування.

5. Розділ. Включає організаційні рішення, спрямовані на налагодження виробничих процесів та підготовку до виробництва, а саме вирішення питання впровадження різних етапів створення та впровадження інновацій.

6. Розділ. Впровадження організаційних рішень, прийнятих для розбудови структурних підрозділів виробництва та функціональних підрозділів.

Зазначені структурні складові розділи організаційного проекту в свою чергу можуть бути деталізовані, розподілені за окремими завданнями та процедурами відповідно до завдань проектування. В процесі проектування організаційних рішень за виявленими управлінськими функціями проводиться детальний опис кожної підсистеми, її структури, чисельності та складу працівників згідно штатного розпису, надаються рекомендації про використання тих чи інших технологій, формуються положення про функціональний підрозділ та надаються рекомендації щодо використання тих чи інших методів обробки інформації.

Зазначимо, що даний зміст організаційного проекту є рекомендаційним, а тому може бути змінений в залежності від потреб та особливостей організації та цілей організаційного проектування.

Факторами, які слід враховувати при зміні організаційного проекту є його складність та новизна, умови функціонування, галузева приналежність.

Основним принципом наукового підходу до проектування є комплексність у впровадженні широкого спектру заходів.

Під час проектування структури організації визначають три основні етапи:

1. Проведення аналізу діючої організаційної структури. Такий аналіз спрямований на те, щоб визначити, наскільки вона відповідає діючим запитам та наскільки вона є раціональною відповідно до визначених критеріїв оцінки.

Такими критеріями оцінки виступають принципи управління:

- поєднання централізації і децентралізації управління та наявність співвідношення між ними;

- визначення функцій на кожному рівні управління з проведенням аналізу чисельності працівників, наявності дублювання між працівниками функцій, повноважень чи відповідальності;

- аналіз управлінських функцій, а саме застосованих технологій, прийняття управлінських рішень (способи та технологія ухвалення рішень, принципи та методи мотивування);

- оцінювання діяльності (впровадження технологій, зміцнення взаємодії та співпраці між організаціями, впровадження інновацій).

Результат такого аналізу дає можливість виявити причини низького рівня або відсутності зростання ефективності управління.

2. Проведення проектування організаційних структур. Організаційна система загалом є складною системою, яка містить підсистеми за певними функціями, такими як адміністративна, виробнича, облікова, соціальна, інформаційна та інші підсистеми. Серед цих підсистем представлені ті, що можуть бути ефективно спроектовані, а інші спроектувати буде складно внаслідок значного обсягу змінних, або неможливості описати їх кількісними чи якісними даними параметрами, такими скажімо як соціально–психологічні підсистеми. Саме тому для їх проектування застосовують діалектичний підхід до визначення їх функцій, завдань та їх опису. Саме тому проектування організаційних структур управління має свої особливості, а саме кількісно–якісний підхід, що застосовується до їх оцінки та поєднання формалізованих та діалектичних методів.

3. Оцінка ефективності організаційних структур. Така оцінка здійснюється відповідно до обсягу реалізованих завдань та надійності системи управління, швидкості та відповідності прийняття управлінських рішень.

Запитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Опишіть сутність, теоретичні засади формування структури організації.
2. Назвіть основні підходи до формування організаційної структури.
3. Охарактеризуйте етапи розбудови структури організації.
4. Сутність ситуативної теорії управління організацією, що виступає основою побудови структури організації?
5. Які основні засоби координування діяльності застосовують при розбудові організаційної структури?
6. Як здійснюється стандартизація дій та операцій виконавців?
7. За рахунок чого досягається об'єднання базових елементів організації?
8. Чим характерна дивізійна структура організації?
9. Що означає горизонтальна диференціація в розбудові структури організації?
10. Що являє собою вертикальна диференціація в розбудові структури організації?
11. Дайте характеристики лінійної організаційної структури.

12. Опишіть лінійно-штабну організаційну структуру.
13. Що означає формалізація, як характеристика організаційних структур?
14. Що означає диференціація, та які вона має види в розбудові організаційних структур?
15. Чим визначається централізація як характеристика організаційних структур?
16. Головні переваги децентралізації в розбудові організаційних структур.
17. Опишіть концепцію життєвого циклу організацій.
18. Опишіть ознаки та характеристики етапів життєвого циклу організації.
19. Особливості економетричного підходу до формування моделей за допомогою наукового абстрагування.
20. Опишіть етапи розбудови економетричної моделі системи організації.
21. Охарактеризуйте сутність розбудови ціле-орієнтованої системи управління організацією.
22. Назвіть головні складові управління організацією.
23. Сутність та завдання кадрового менеджменту організації.
24. Що являє собою ситуаційне управління організацією?
25. Назвіть основні задачі проектування організаційних систем.
26. Головні принципи організаційного проектування.
27. Основні наукові підходи до організаційного проектування
28. Які загальні розділи організаційного проекту розбудови виробничих систем?

Список літератури до розділу:

1. *Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.*
2. *Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.*
3. *Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.*
4. *Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник.. Херсон: Олді- плюс, 2014. 498 с.*
5. *Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.*
6. *Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с*
7. *Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.*
8. *Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник / за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.*
9. *Менеджмент: навчальний посібник / А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. С. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с*
10. *Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.*
11. *Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Х.: Фоліо, 2020. 192 с.*

12. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
13. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
14. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
15. Тимохова Г.Б., Білокін Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.

РОЗДІЛ.4. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ключові питання розділу:

- 4.1. Розбудова та розвиток системи управління організацією*
- 4.2. Впровадження організаційного проектування системи управління організацією*
- 4.3. Удосконалення управління організацією із впровадження комплексу адміністративних організаційних дій*

4.1. Розбудова та розвиток системи управління організацією

За найбільш широко застосованим визначенням система управління організацією є сукупністю всіх організаційних підсистем, структур, підрозділів та розбудованих між ними комунікацій, процесів, що забезпечують взаємодію між цими підрозділами та виконавцями і таким чином забезпечують функціонування та роботу всієї організації.

Управління організацією є безперервним та постійним процесом впливу на продуктивність роботи працівників, групу та організацію загалом задля досягнення мети організації та отримання найбільшої ефективності результатів її діяльності.

Загалом здійснювати управління організацією означає забезпечувати її рух та діяльність, спрямовану на досягнення поставленої мети, визначених цілей з використанням всіх наявних та доступних для організації матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також забезпечення їх найбільш ефективного та продуктивного використання.

Процеси організації в першу чергу передбачають відповідність, плановість та узгодженість дій, спрямованих на досягнення її мети. Координування діяльності організації як і реалізацію інших функцій управління організацією здійснює адміністрація та керівник організації. Загалом, в структурі організацією виділяють керуючу та керовану підсистеми.

Керуючою підсистемою є система, яка здійснює управління організацією. Керованою підсистемою виступають підрозділи, люди, матеріальні та нематеріальні активи, ресурси, майно, над якими здійснюється управління. Між керуючою та керованою підсистемами відбувається безперервний зв'язок та взаємодія, яка здійснюється на основі розбудови прямих та зворотних комунікацій. По прямих комунікаціях надходять розпорядження від керуючої керованій системі, а від керованої до керуючої, навпаки рухаються потоки зворотної інформації, звітності про хід та результати виконання поставлених завдань.

Кожна із таких підсистем має своє чітке призначення. Керуюча підсистема

як суб'єкт управління організації формує засади її функціонування та здійснює функції управління. Керована підсистема є об'єктом управління, над яким здійснюються управлінські функції та дії, та яка власне і створює додаткову вартість, матеріальні та нематеріальні продукти чи послуги, а отже відповідає за практичну реалізацію мети та завдань функціонування організації. Загалом в системі функціонування організації суб'єкт та об'єкт управління складають цілісність, а через налагоджені комунікації що поступаються постійними каналами взаємозв'язку та взаємодії рухаються потоки інформації, які і забезпечують ефективне прийняття рішень та їх виконання, тобто функціонування всієї системи організації.

До керуючої підсистеми організації входить адміністрація, менеджер, керівники та інформаційні підрозділи, які забезпечуватимуть функціонування адміністрації. Саме тому ці підрозділи називають адміністративно-управлінськими підрозділами. Продуктом, який продукують ці підрозділи або керуюча ланка організації є інформація. В будь-якій організації, від малої до дуже великої присутні адміністративно-управлінські підрозділи, бо саме вони забезпечують процеси управління, прийняття та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на вирішення поточних проблем та впровадження стратегічних планів розбудови та розвитку. Слід зазначити, що прийняття та реалізація управлінських рішень відбувається на основі аналізу, оцінки значних обсягів внутрішньої та зовнішньої інформації, проведення розрахунків, економічного доведення та на його базі проведення, прогнозування подальших економічних змін. Отже, будь-які управлінські рішення приймаються та реалізуються з метою вирішення певних проблем, які виникли в діяльності організації. Слід зазначити, що в переважній більшості управлінські рішення є продуктом колективної праці, оскільки колективне обговорення, прийняття участі в його формуванні керівників відповідних структурних підрозділів організації прямо чи опосередковано впливають як на його характер, так і на результат його реалізації. Так, безперечно присутні також і одноосібні управлінські рішення, але в об'єктивно розбудованій та функціонуючій організаційній системі їх частка є мінімальною. Так чи інакше але фаховість, доведеність, осмисленість прийняття управлінських рішень впливає на їх результати.

Менеджмент організацій, менеджери виступають головними суб'єктами здійснення управлінських дій та вирішення стратегічних, тактичних та поточних, ситуативних завдань управління.

Керуючою підсистемою виступають менеджери, керівники організації та менеджери-управлінці. Менеджери є головними фігурами в управлінні організацією. Вони виконують декілька головних ролей у прийнятті управлінських рішень та безпосередньому процесі управління.

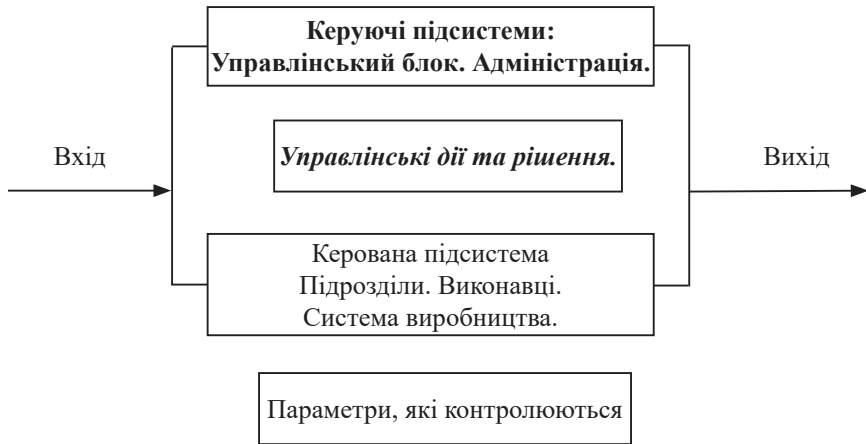


Рис. 4.1. Система управління організацією

Джерело: сформовано авторами

Менеджери приймають свої рішення на основі збору та обробки, аналізу та оцінки необхідної інформації, і це дає можливість аргументувати прийняті рішення та вибрати із багатьох можливих варіантів найбільш ефективний. Управлінська інформація при цьому має містити дані щодо внутрішнього середовища організації, зовнішнього середовища та оточення, разом це дає можливість отримати повну загальну інформацію щодо можливого напрямку прийняття рішень.

Важливою є роль менеджера як керівника, оскільки саме керівник формує структуру та систему організації, визначає та уніфікує взаємовідносини та бізнес-процеси в організації, визначає та закріплює обов'язки та відповідальність всіх рівнів управління, а також обов'язки та відповідальність між працівниками на нижніх ланках. Важливою є робота та значення менеджера, як основного координатора процесів в організації.

Менеджери виконують значний обсяг завдань, використовуючи безпосередньо функції управління, а також методи та інструменти управління, наявні та доцільні для здійснення тих чи інших управлінських дій.

Керованою підсистемою є підсистема, що включає структурні підрозділи та працівників, які виконують ті чи інші функції відповідно до свого функціонального призначення та згідно з їх посадовими обов'язками.

Загалом управління організацією можна представити як процес реалізації відповідних дій, пов'язаних із залученням та використанням ресурсів задля досягнення поставленої мети та окреслених цілей.

Управління загалом включає функції та дії, які мають бути здійсненими

керівниками організації задля забезпечення функціонування та розвитку цієї структури. Сам перелік дій, функцій та управлінських задач, методів та засобів управління залежить від сфери діяльності, розмірів, особливо роботи організації, розбудови її організаційної структури, наявної управлінської ієрархії та інших факторів. Загалом, набір та зміст тих чи інших управлінських функцій, які відбуваються в процесі управління залежать від вище зазначеного переліку, а також від розбудови, розвитку самої системи управління, уніфікації та стандартизації всіх процесів, що відбуваються в системі управління організацією.

Проте, загалом види управлінських дій можна розподілити на чотири основні групи функцій: функцію планування, організації, керівництва та контролю.

Незважаючи на те, що наука заклала значний науково-методологічний фундамент системи управлінств та принципи, закони, закономірності визначили базові засади здійснення управління, управлінських дій в наш час. Процеси управління зазнали певної видозміни та трансформацій під впливом зміни зовнішніх факторів та зовнішнього середовища, інтеграції та глобалізації господарських взаємозв'язків і взаємодії організації з оточуючим середовищем, та внаслідок цифровізації, інформатизації, оптимізації процесів управління та управлінських дій. Таким чином, сьогодні мова йде про розбудову системи управління, в якій поряд із загальними функціями, принципами, методами та інструментами управління застосовують нові інструменти програмного забезпечення, розбудови сучасних цифрових інформаційних комунікацій, автоматизації процесів управління та контролю над функціонуванням різних підрозділів, організації та відповідність виконання своїх функцій персоналом організації. Так чи інакше, все це дає фундаментальне значення для роботи організації загалом та забезпечує зростання ефективності системи управління. Сучасні системи управління стають більш оптимізованими, точними, потребують витрат значно меншого обсягу, ресурсів і водночас забезпечують високу якість виконання робіт та функцій.

Отже, впровадження сучасних нових технологій в управлінні має значний вплив на зміну технологій, прийняття управлінських рішень та на механізми здійснення контролю за їх виконанням, значно підвищуючи якість як виконання самих функцій так і на якість процесів управління загалом. Однією із характерних ознак сучасних систем управління є інтегрованість орієнтації організації на роботу на зовнішніх економічних ринках та в міжнародному середовищі, проте це середовище має високий рівень конкуренції і для виходу на такі зовнішні ринки та закріплення на них організація повинна мати значні ринкові переваги та високий рівень конкурентоспроможності, як самої продукції так і бізнесу загалом. Швидкий розвиток комунікацій, засобів масової інформації забезпечує швидкий збір, обробку, зберігання та відтворення інформації, що загалом призвело до появи нового цифрового інформаційного

середовища. В свою чергу робота в цьому середовищі актуалізувала низку вимог до самих організацій та їх систем управління.

Загалом, сучасна система управління організацією має наступний перелік задач:

- розробка та прийняття стратегії розвитку організацією з визначенням та окресленням стратегічної мети та цілей її функціонування;
- розробка планів роботи організації та впровадження відповідного планування діяльності організації на всіх рівнях та у всіх структурних підрозділах;
- координування зусиль всіх працівників та їх спрямування на досягнення визначеної мети;
- активне інтегрування в зовнішні економічне, міжнародне, соціально-супільне середовище;
- організація постійних контактів між працівниками, працівниками та керівництвом та всіма ланками управління організацією;
- збір, обробка, аналіз, оцінка використання, передача та забезпечення збереження значних масивів інформації в щоденній роботі організації;
- формування нових бізнес-процесів, пов'язаних із необхідністю щоденної роботи з інформацією, інформаційними ресурсами організації на всіх ланках керованої та керуючої підсистем управління;
- організація роботи всіх структурних підрозділів організації із закріпленням функцій, обов'язків та повноважень;
- розбудова горизонтальної та вертикальної структури управління;
- впровадження нових цифрових технологій в управлінні організаціями - цифровізацією, інформатизацією всіх процесів організації та управління;
- забезпечення ефективного розподілу кадрових, фінансових, матеріальних та інших ресурсів, необхідних для функціонування організації;
- забезпечення ефективного управління кадровими ресурсами організації із забезпеченням виконання, залучення, відбору, приймання, адаптації та забезпечення ефективної роботи кадрових ресурсів, управління конфліктами та налагодження тісних взаємозв'язків та взаємодії всіх працівників;
- розробка та впровадження відповідної системи мотивації та стимуляції праці персоналу організації;
- впровадження системи прозорого, точного, відповідного до сучасних норм та стандартів обліку;
- налагодження ефективних комунікацій з контрагентами зовнішнього середовища, проведення перемовин;
- планування та впровадження комплексу дій щодо формування каналів просування та збуту продукції, послуг, організації поширення просування бренду чи торгової марки організації, формування позитивного іміджу та зміцнення репутації на ринку;
- розробка та впровадження інноваційної діяльності, спрямованої на розробку та випуск на ринок нових інноваційних продуктів та послуг, впрова-

дження нових інноваційних процесів;

- організація ефективного контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень, та внесення відповідних корегувальних змін з метою найбільш адекватного управління в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища та в умовах високої невизначеності.

В загальній практиці сучасного менеджменту управління прийнято володіти цілим комплексом управлінських дій, які часто порівнюють із мистецтвом та вмінням вирішувати складні математичні та інтелектуальні задачі.

Загалом можна виділити три основні принципи, що визначають організацію, як керовану систему:

- Принцип обґрунтування. Адже прийняття будь-якого управлінського рішення повинне бути обґрунтованим, в організації та її розвитку функціонування чітко прослідковуються закономірності та причинно-наслідкові зв'язки між подіями, їх результатами, наслідками, окремими параметрами та іншими факторами, що напряду чи опосередковано впливають на функціонування організації.

- Принцип цілеспрямованості, оскільки для організації характерне прагнення до того, щоб досягнути визначеної мети та цілі, що стимулює до переходу на новий рівень розвитку систему управління та організації загалом.

- Принцип моделювання, адже прийняття управлінських рішень в сучасних умовах високого рівня ризиків та невизначеності обумовлює необхідність моделювання ситуації та розвитку подій, а організація є складною системою що потребує застосування моделювання, її функціонування та результатів прийняття стратегічних управлінських рішень, розвитку ситуацій та подій.

4.2. Впровадження організаційного проектування системи управління організацією

Зростання якості ефективності управління та загалом діяльності організації значною мірою залежить від впровадження методів проектування структури організації. Це пов'язано із впливом низки факторів:

- неможливістю ефективно управляти застарілими формами організації, що не відповідають сучасним вимогам кон'юнктури ринку;
- неможливістю перенести в сферу управління технологіями управління технічними системами;
- необхідності побудови сучасних організаційних систем на наукових засадах, методах, підходах до управління та організаційного проектування;
- проектування складних механізмів управління потребує залучення фахівців та управлінців, озброєних методологією проектування управлінських систем.

Особливість проектування організаційних управлінських структур пов'язана з неможливістю повною мірою представити їх у вигляді формальних завдань із визначеними та сформульованими показниками оптимальності. Саме тому ці задачі мають багатокритеральний характер. Вони мають бути вирішені завдяки комплексному застосуванню різних наукових методів, включаючи оцінку, аналіз, моделювання з суб'єктивним оцінюванням роботи фахівців і керівників та з оцінюванням найбільш оптимальних варіантів прийняття організаційних рішень.

З метою проектування організаційних структур управління доцільним є застосування методів, аналогій структурного опису цілей, моделювання та експертного аналізу. Використання методу аналогій будується на вивченні провідного наукового досвіду в організаційному проектуванні, що набутий іншими організаціями та типізації структур управління, притаманних різним групам організацій з окресленням особливостей умов та механізмів проектування. Слід зазначити, що такі типові структури організації повинні передбачати можливість їх зміни корегування та адаптації до зміни умов проектування чи особливостей самої організації, а також змін зовнішнього оточуючого середовища.

Метод експертного аналізу заснований на дослідженні результатів експертного оцінювання експертів та спеціалістів практиків. Його метою є визначення специфічних характеристик управлінського апарату та наявних недоліків в роботі структурних підрозділів організації, а також напрацювання рекомендацій щодо впровадження подальших покращень. Так, експертне опитування дає можливість провести діагностику стану організації та здійснити оцінку. Експертна оцінка здійснюється на засадах базових принципів цього методу, проте з урахуванням зміни факторів, що впливають на функціонування організації та конкретних ситуацій.

Метод структуризації цілей дає можливість сформулювати систему цілей разом з якісним та кількісним їх обґрунтуванням, формулюванням та здійсненні аналіз організаційних структур щодо їх сформованої системи цілей. Застосування методу структуризації цілей передбачає проходження таких етапів, як розроблення системи цілей, проведення експертного аналізу та пошуку варіантів рішень, формування за кожним структурним підрозділом організації таблиць повноважень та відповідальності працівників з конкретизацією окреслених меж цієї відповідальності щодо управління фінансовими, матеріально-технічними, кадровими та іншими видами ресурсів і прорахунком очікуваних результатів, для отримання яких працівники та керівники наділяються відповідними повноваженнями та відповідальністю.

Організаційне моделювання є методом, який широко використовується для формулювання формалізованих математичних, графічних та інших моделей роботи організації. Таке моделювання може включати розподіл повноважень та відповідальності між працівниками та керівниками структурних, функціональних підрозділів та рівнем управління, розподілу задач, роботи та інші моделювання процесів і взаємодії в організації. Типовими організаційними моделями є:

- математично-кібернетичні моделі, в яких описуються ієрархії в структурі управління організації як математичні рівняння;
- графоаналітичні моделі, що можуть бути представлені у вигляді матричного, графічного, мережевого розподілу функцій відповідальності повноважень між працівниками організації, а також із визначенням функціональних взаємозв'язків між персоналом організації;
- натурального моделювання, за яким оцінка структури організації та процесів, що в них протікають здійснюється в умовах практичного застосування або під час проведення експерименту;
- математично-статистичного моделювання, за яким здійснюється виявлення залежностей між початковими даними та характеристиками структур з формуванням так званих регресійних моделей.

Загалом процеси організаційного проектування повинні будуватися на системі методів, що застосовуються в межах кожного етапу проектування та конкретної управлінської ситуації, конкретних умов. Саме тому під час здійснення організаційного проектування виконуються наступні задачі:

- виявляється певний тип управлінської структури;
- визначається чисельність та склад підрозділів;
- зазначається кількість управлінського персоналу;
- зазначається ієрархія управління організації;
- проводиться облік адміністративних витрат на утримання апарату управління.

Загалом, вибір методу рішення задач організації управління залежить від характеру та можливостей виконання відповідних досліджень.

Організація є системою, що складається з комплексу складових або підсистем, що взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Саме тому система складається з окремих елементів і являє собою цілісність і єдність цих елементів. Склад цих елементів та сформованість взаємозв'язків між ними формують та характеризують структуру організації.

Формування структури організації здійснюється з метою координації та контролю над роботою підрозділів та персоналу організації. Загалом організаційні структури різняться поділом функцій, а тому можуть мати різну складність, формалізацію, уніфікацію і стандартизацію управлінських дій та процедур, а також рівнем впровадженої централізації та децентралізації управління і співвідношенням між ними, і таким чином кількістю рівнів управління, на яких приймаються відповідні управлінські рішення.

В самій організації можуть реалізуватися різні управлінські, виробничі, комерційні та інші процеси, а між персоналом організації відбувається розподіл функцій відповідальності та задач, які потребують виконання відповідно до розподілених функцій, обов'язків та повноважень.

Таким чином, організаційна структура може бути представлена формою розподілу функцій та діяльності між її підрозділами, складовими та з координуванням дій між цими складовими та працівниками, що працюють в кожному структурному підрозділі. А загалом, діяльність всіх функціональних підрозділів та їх працівників спрямовується на досягнення мети організації. Саме тому структура не може бути однаковою для різних типів організації, вона повинна враховувати специфіку організації, внутрішні та зовнішні фактори впливу, проте вона обов'язково повинна відповідати меті діяльності організації та забезпечувати її життєдіяльність та можливість подальшого функціонування.

Тож наявна в організації структура дає можливість персоналу зрозуміти свої функції в організації та водночас дає можливість координувати ці функції та перерозподіляти їх для своєчасного управління змінами як в організаційній структурі, так і в самому функціонуванні організації.

Отже, однією із головних ознак структури організації є її поділ на підрозділи, підзвітність, підпорядкованість цих підрозділів згідно з вимогами управління. Зазвичай організаційна структура представляється графічно в вигляді певної організаційної схеми або органіграми.

Організаційна схема дає можливість виявити, як саме побудована організація. Графічно вона представлена в вигляді вертикальних та горизонтальних ліній та блоків. Блоки визначають конкретні функціональні підрозділи та працівників-виконавців, а лініями зазначають взаємозв'язки та процеси, що відбуваються між ними. Загальна чисельність вертикальних блоків свідчить про кількість рівнів організації. Зазначається декілька основних принципів, яким повинна відповідати ефективна структура організації:

- принцип економічності – з мінімальними витратами на формування

організаційних структур;

- принцип оперативності - інформація в організаціях повинна рухатись швидко та безперешкодно, щоб забезпечити ефективне та своєчасне прийняття управлінських рішень;
- принцип оптимальності - оскільки між рівнями та ланками управління мають бути продумані раціональні взаємозв'язки та взаємодія;
- принцип надійності - із забезпеченням достовірності та надійності інформації, яка проходить крізь різні рівні та ланки і циркулює в організації.

Організації можуть мати формальні та неформальні організаційні структури. Формальна організаційна структура будується на формальних взаємозв'язках між підрозділами та виконавцями, тобто має лише ті взаємозв'язки, які необхідні для її роботи та досягнення мети організації. Таким чином, формальна структура являє собою певний план реалізації задач організації, спрямований на досягнення її мети. Саме тому формальна структура містить сформовану систему прав та обов'язків працівників, які закріплені в положеннях про структурні підрозділи, контрактах персоналу, наказах, положеннях та посадових інструкціях. Отже, формальна організація побудована на прийнятих, затверджених стандартах поведінки підрозділів та працівників організації, що є постійними. Працівник, що працює в формальній організації має виконувати ті правила, норми та стандарти, які обумовлені цією формальною організацією та є таким чином його обов'язками і визначають його дії та поведінку в кожній конкретній організації.

Проте, слід зазначити, що практичне виконання завдань та необхідність отримання кращих результатів у досягненні цілей та виконанні робіт потребують від працівників організації використання нестандартних та не запланованих дій та підходів, задля яких застосовують неформальні зв'язки працівників організації. Такі незаплановані зв'язки та дії спрямовані на оптимізацію та прискорення її роботи є неформальною структурою організації.

Неформальна структура організації загалом має такі організаційні характеристики, що лежать в площині взаємовідносин та не є частиною формальної організаційної структури, але водночас здійснюють значний вплив на досягнення мети організації та успішну реалізацію її цілей. Загалом неформальна організація може сформуватися раптово, стихійно, або бути запланованою окремими працівниками організації. Проте, неформальна структура не має ієрархії влади, бо побудована на товариських або партнерських взаємозв'язках та взаємодії. Вона будується не на формальних правилах, а на засадах суспільних взаємовідносин та норм.

Таким чином, неформальні організації поєднують працівників різних структурних підрозділів та функціонують в самій формальній організації. Найчастіше формування таких неформальних організацій відбувається, коли професійні якості працівників та комунікації між працівниками випереджають ефективність та оперативність, сформовану в організації

комунікації формальної системи, а формальні комунікації перестають повною мірою відповідати вимогам персоналу. В неформальній організації взаємозв'язки формуються на рівні спільних інтересів, або ж на основі соціального спілкування та людських симпатій. Таким чином, неформальні групи формуються та представлені фактично в будь-якій організації, вони допомагають організації ефективніше функціонувати, підтримують розвиток корпоративного духу та організаційного середовища, проте важливим є те, щоб неформальна організація не стала домінувати над формальною, тому що це може призвести до втрати керованості організацією та до інших негативних наслідків. Загалом можна виділити основні ознаки неформальних організацій, серед яких:

- Соціальний контроль над учасниками неформальної групи. В кожній такій неформальній групі формуються внутрішні норми, як певні еталони, стандарти групової поведінки і ті учасники що ці норми порушують, опиняються поза неформальною організацією. Проте, соціальний контроль значною мірою може сприяти і функціонуванню формальної організації, в якій присутні такі неформальні групи.

- Опір змінам. Для неформальних організацій характерним є спрямованість на опір, а потім протидію змінам, оскільки зміни досить часто несуть зміни в структуру і ставлять під загрозу функціонування неформальної організації.

- Неформальні лідери. Неформальні організації також очолюють лідери, які на відміну від формальної організації не мають наданих їм для цього офіційних повноважень, обов'язків та відповідальності, проте здійснюють вплив на інших учасників неформальної організації завдяки власному авторитету, кваліфікації чи досвіду внаслідок визнання цього працівника лідером групи.

Вплив неформального лідера може виходити за межі його неформальної групи та поширюватися на весь колектив підрозділу чи і загалом організації, а також поширюватися за кордони організації. Головними функціями такого неформального лідера є допомога учасникам неформальної групи у досягненні ними визначеної мети, а також зміцнення діяльності цієї групи.

Загалом формування та діяльність таких неформальних організацій має позитивне значення для роботи, ефективності організації, діяльності загалом. Їх можна контролювати і завданням формальних лідерів, керівників організації розуміти, знати та контролювати неформальні групи, утворені в межах їх формальних організацій, до певної міри координуючи їх діяльність та спрямовуючи її на позитивний напрям, зміцнення нормальної структури та удосконалення роботи організації і більш швидкого і ефективного досягнення нею визначеної мети та цілей. Такі неформальні організації зміцнюють колектив, а тому керівник повинен враховувати впливи цієї групи та спрямовувати її, підтримуючи її функціонування в організації.

Розвиток взаємозв'язків в закладі охорони здоров'я. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від розбудови,

відповідності її структури та тих працівників, які виконують свої функції в межах кожної із таких структур, а також від ефективності, злагодженості взаємозв'язків та вдалої дії між працівниками та структурними підрозділами в межах організації. З точки зору розгляду організації як системи вона може бути представлена структурою, що орієнтується на окремі ланки та апарат управління організацією. А таким чином структура організації складається із декількох основних компонентів – складових.

Стратегічний центр. Він представляє підрозділи організації, що забезпечують розробку мети та стратегічних цілей організації, а також здійснюють планування дій для їх безпосереднього досягнення. Окрім визначення цілей стратегічний центр відповідає за планування та розподіл ресурсів організації, необхідних для досягнення поставлених цілей, а отже планування та використання ресурсів у визначеній стратегічній перспективі, в часі та за обсягами.

Операційний центр. Операційний центр являє собою в організації головний осередок виробничої, операційної діяльності організації, тобто ту частину організації та підрозділів, які безпосередньо здійснюють надання послуг чи виробництво продукції, тобто забезпечують операційну діяльність організації.

Середня ланка. Це компонентна складова організації, яка забезпечує передачу прийнятих стратегічних рішень до відповідного стратегічного центру та забезпечує технічні та організаційні можливості для їх подальшої реалізації. Основою діяльності цієї ланки є інформаційно-аналітичне забезпечення та налагодження інформаційних управлінських комунікацій для забезпечення руху інформації операційного та стратегічного центрів.

Технологічна ланка. До цієї компоненти відносять роботу фахівців-аналітиків, які забезпечують розробку, адаптацію та впровадження процесів стандартизації діяльності організації. Такими аналітиками виступають фахівці з управління якістю, фахівці зі стандартизації, фахівці з планування та інші.

Ланка підтримки. Ця компонента в діяльності організації представлена працівниками, які підтримують виконання операцій, як управлінських так і операційної діяльності. Ці функціональні підрозділи організації зосереджені на виконанні функцій, необхідних для забезпечення операційної, фінансової, господарської, управлінської, інноваційної та інших діяльностей організації і водночас підрозділи, які зосереджені на виконанні своїх конкретних функцій та обов'язків. Це підрозділи бухгалтерії, відділ матеріально-технічного постачання, відділ маркетингу, канцелярія, відділ кадрів, відділ інформаційно-аналітичної роботи, юридичний відділ та інші підрозділи, які можуть функціонувати в організації відповідно до її сфери діяльності, масштабів та потреб.

Загалом, формування взаємовідносин в тій чи іншій структурі організації формується завдяки розбудові сталих зв'язків між підрозділами та

виконавцями, які носять постійний характер та загалом формують вертикальні та горизонтальні взаємозв'язки та взаємодію.

Горизонтальні взаємозв'язки визначають відносини між різними структурними виконавцями та структурними підрозділами, не підпорядкованими один одному. Завдяки цим сформованим горизонтальним зв'язкам є забезпечення найбільш ефективної роботи складових та підрозділів організації в процесі фінансової, господарської, операційної діяльності організації.

Вертикальні взаємозв'язки - це взаємозв'язки, які розбудовані згори до низу. Власне, на цих зв'язках будується взаємодія стратегічного та операційного центрів, а також забезпечується передача управлінської інформації, управлінських рішень, розпоряджень по вертикалі розбудованої організації, тобто згори до низу. Важливого значення в розбудові вертикальних взаємозв'язків мають канали зворотного зв'язку, за якими здійснюється передача зворотної інформації від виконавців до керівників у формі звітів чи іншої відповідної інформації по виконанню та результатах виконання поставлених планів та завдань. При цьому взаємозв'язки, що визначаються, мають лінійний або функціональний характер. Лінійні зв'язки визначатимуть поширення інформації, документів між керівниками на різних рівнях управління, або між керівниками та між структурними підрозділами, яких ця інформація стосується. Функціональні зв'язки визначають як зв'язки між різними підрозділами та окремими складовими організації і тому вони виконують роль інформаційного забезпечення та забезпечують координацію робіт між учасниками.

Формування концепції розвитку організації. Концепція, концептуальне бачення розвитку організації сформоване та визначене відповідно розробленому та затвердженому документу, має принципово важливе значення для подальшого функціонування та розвитку, оскільки формує концептуальні засади стратегії, стратегічного бачення мети та цілей розвитку організації. Концепція організації враховує особливості структури організації. Так, за кожним із найбільш поширених наукових визначень структура організації являє собою логічні відносини та розподілені між окремими підрозділами функції, визначені з метою реалізації мети діяльності організації.

Важливим є визначення та застосування основних принципів розбудови структури організації, до яких відносять:

- Принцип розподілу праці та функцій. На основі цього принципу розбудовується вертикаль управління і таким чином формується ієрархія, ієрархічні рівні управління, що мають відповідну підпорядкованість та підзвітність, а також горизонтальні взаємозв'язки та взаємодія між окремими функціональними підрозділами, де кожний підрозділ має окремі функції та завдання, а сама структура поділена на окремі функціональні підрозділи з окремо визначеними функціями.

- Принцип розподілу на відділи визначає поділ структури на окремі компоненти, структури відділу та підрозділів з метою концентрації їх діяльності на вирішення конкретних задач. Також підрозділи або відділи, представництва можуть бути сформовані з орієнтацією на покупців, замовників чи на покриття окремих географічних ринків, де можуть бути представлені послуги чи товари організації.

- Принцип забезпечення координації робіт визначає, що організація потребує раціонального розподілу та згрупування робіт під певним керівництвом. Саме тому важливою є координація робіт в межах конкретних структурних підрозділів чи на певному ієрархічному рівні.

- Принцип повної ідентифікації структури. Цей принцип визначається та закріплюється відповідно до прийнятого в організації і затвердженого штатного розпису з формуванням організаційної схеми, де буде графічно представлено структуру. Крім цього, ідентифікація конкретних складових структури визначається та регламентується положеннями, маршрутними картами, інструкціями, плануваннями та звітністю організації.

Зазначені принципи є основою формування сталої організаційної структури з чіткими та визначеними регламентами роботи.

В сучасному розумінні організаційної структури важливого значення має включення до обов'язкових структурних характеристик - людського чинника. Саме тому структура організації розглядається та досліджується як процес регламентування та розподілу повноважень, відповідальності, що стосується дій конкретних виконавців, а також як сукупність зв'язків, взаємодії, впливів та відносин в процесі діяльності організації та при виконанні конкретних завдань.

4.3. Удосконалення управління організацією з впровадженням комплексу адміністративних організаційних дій

Вагомого значення в управлінні організацією набуває застосування адміністративних методів та інструментів з розробкою та впровадженням заходів, дій, спрямованих на більш ефективне управління працею. Це пов'язано із очевидністю того, що ефективність фінансово-господарської, виробничої, операційної діяльності організації напряму залежить від продуктивності роботи її працівників, зайнятому персоналу безпосередньо у створенні матеріальних цінностей, додаткової вартості.

Таким чином, ефективне управління та зростання продуктивності праці напряму залежать від чіткої уніфікації стандартизації норм праці, а це в свою чергу передбачає визначення норм нормативного часу, необхідного для виконання тієї чи іншої операції чи завдання. Впровадження такого нормування дає можливість розбудувати систему управління індивідуальною працею, яка формується на переліку положень, засад:

- підбір працівників повинен здійснюватися за визначеними критеріями;
- необхідним є проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу тим новим методам роботи чи новим технологіям, які б забезпечували зростання продуктивності роботи персоналу;
- в роботі працівників повинні використовуватися система раціональних трудових процесів, проектування цих процесів з метою їх оптимізації, удосконалення існуючих чи впровадження нових більш прогресивних технологій;
- оплата праці робітників повинна здійснюватися відповідно до обсягів фактично виконаної роботи.

Не менш важливим комплексом дій, здатних забезпечити зростання ефективності функціонування організації є зростання якості управління цією організацією. Так, Файоль у свій час зазначав, що результат одержаний організацією напряму залежить від якості управління нею. Отже, однією із найбільш важливих умов є фаховість і особисті професійні якості та компетентність першого керівника організації, який приймає головні управлінські рішення в управлінні цією організацією. Отже, керівник організації повинен бути хорошим адміністратором та мати гарні навички з адміністрування. Таким чином, адміністративна модель повинна будуватися та впроваджуватися з дотриманням відповідних принципів: поділ праці; розподіл влади та відповідальності; дотримання дисципліни; адміністрування з дотриманням єдності управління та єдності керівного центру; справедливого відношення до підлеглих працівників організації; підпорядкованості приватним інтересам і загальним інтересам організації; справедливою винагородою та мотивацією персоналу; централізацією влади; формування необхідної ієрархії управління в організації; формування системи управління, яка забезпечувала б

порядок в організації; забезпеченням сталості роботи персоналу; мотивування персоналу організації до проявів ініціативи та заохоченням працівників до неї; забезпечення єдності персоналу організації.

Не менш важливого значення в формуванні ефективної системи управління організацією має ефективне управління процесами. Таким чином, організація управлінської роботи повинна будуватися відповідно до принципів управління, що отримали назву принципів Демінга. Такими принципами є сталість, визначеність цілей з впровадженням процесів безперервних удосконалень та покращень виробництва продукції та послуг, а також виконання функцій працівниками організації; впровадження нової філософії управління на засадах зростання якості; необхідність відходу від систем масового контролю і переходом до контролю процесів виробництва та управління; припинення закупівель матеріалів за заниженими цінами та переходом до іншої критеріальної оцінки постачальників; покращення процесів виробництва; введення в практику впровадження підготовки, перепідготовки кадрів, встановлення лідерства в організації та розвитку лідерських якостей керівників; переосмислення, перегляд двосторонніх зв'язків, руйнування міжфункціональних бар'єрів, які можуть сформуватися між різними структурними підрозділами чи персоналом; відмова від необґрунтованих, нічим не підкріплених закликів чи штучно насадженої корпоративної культури; усунення неефективних та нічим необґрунтованих, кількісних норм та завдань та перехід на стимулювання, мотивування, зростання обсягів виробництва через зацікавленість працівників у покращенні результатів їх роботи. Загалом, впровадження стимулювання, мотивування, навчання, якісного професійного зростання працівників організації.

Організація проходить певні етапи створення, становлення та розвитку, які є не випадковими а закономірними процесами, якими потрібно ефективно управляти.

Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від розбудови, відповідності її структури та тих працівників, які виконують свої функції в межах кожної із таких структур, а також від ефективності, злагодженості взаємозв'язків та вдалої дії між працівниками та структурними підрозділами в межах організації. З точки зору розгляду організації як системи організація може бути представлена структурою, що орієнтується на окремі ланки та апарат управління організацією.

Запитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Що необхідно для розбудови та розвитку системи управління організацією?
2. Опишіть впровадження організаційного проектування системи управління організацією.

3. В чому полягає удосконалення управління організацією із впровадженням комплексу адміністративних організаційних дій?
4. Які структурні підрозділи входять до керуючої підсистеми організації?
5. Що являє собою керована підсистема організації?
6. Назвіть основні задачі сучасної системи управління організацією.
7. Основні принципи, що визначають організацію як керовану систему.
8. Які методи доцільно застосовувати з метою проектування організаційних структур управління?
9. На чому заснована формальна організаційна структура?
10. Що означає неформальна організація та які вона має ознаки?
11. Що таке неформальні лідери та який вони можуть мати вплив на діяльність організації?
12. Як формуються горизонтальні взаємозв'язки в організації?
13. Як формуються вертикальні взаємозв'язки в організації?
14. З якою метою в управлінні організацією застосовують адміністративні методи та інструменти?

Список літератури до розділу:

1. Анпело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
2. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.
3. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник.. Херсон: Олді- плюс, 2014. 498 с.
4. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
5. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с
6. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.
7. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник / за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
8. Менеджмент: навчальний посібник / А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с
9. Партин Г.О., Селюченко Н.С. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
10. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
11. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
12. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ключові питання розділу:

- 5.1. Організаційно-управлінський аналіз процесів управління організацією*
- 5.2. Методи аналізу та оцінки стану організації*
- 5.3. Класифікація формалізованих та неформалізованих методів оцінки організації*
- 5.4. Принципи впровадження аналізу та оцінки діяльності організації*
- 5.5. Метод SWOT-аналізу стану та діяльності організації*

5.1. Організаційно-управлінський аналіз процесів управління організацією

Організаційно-управлінський аналіз є дослідженням, спрямованим на вивчення поточного стану управління існуючої організаційної структури управління, мети та стратегії її досягнення, управлінських процесів та організаційної культури в управлінні організацією.

З метою аналізу, систему управління організацією доцільно розглядати як сукупність визначених елементів:

- цілі, мета організації та стратегії їх досягнення;
- організаційна структура управління;
- система процесів управління;
- структура інформації та інформаційний обіг;
- організаційна культура, притаманна даній організації;

Організаційно-управлінський аналіз здійснюється з послідовним виконанням наступних етапів:

1. Етап встановлення відносин з організацією що аналізується, отримання доступу до організаційно-управлінської документації організації.
2. Збір та первинна обробка необхідної для аналізу інформації.
3. Виявлення та аналіз мети, цілей та стратегій їх досягнення.
4. Аналіз та моделювання існуючої системи управління організації
5. Аналіз та моделювання процесів управління.
6. Розробка інформаційної моделі.
7. Аналіз існуючої системи управління, виявлення проблемних зон, вузьких місць та оцінка організаційно-управлінського потенціалу організації
8. Визначення основних підходів, методів та засобів організаційного проектування.
9. Підготовка звіту про результати проведеного аналізу.

Таблиця 5.1.

Складові організаційно-управлінського аналізу організації

Напрямок аналізу	Зміст	Джерело інформації
Аналіз системи цілей організації та стратегії її досягнення.	Виявлення та аналіз місії, цілей та існуючих обмежень, їх досягнення, визначення та аналіз стратегії компанії .	Організаційна документація; Стратегія; Програма діяльності; Плани та звіти; Інтерв'ю; Планова документація; Результати стратегічного аналізу;
Аналіз організаційної структури	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць та їх взаємозв'язків в організації	Організаційна документація; - штатний розклад; - структура підрозділу; - спостереження; - інтерв'ю; - анкетування;
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання та аналіз процесів	Організаційна документація; Інтерв'ю; Результати аналізу організаційної структури;
Аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення	Аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення та інформаційного обігу	Документація організації
Аналіз організаційної культури	Дослідження існуючої на підприємстві внутрішньої символіки, історії, культури	Спостереження, інформаційна документація

Джерело: методологія організаційно-управлінського аналізу

В процесі виконання організаційно-управлінського аналізу, згідно існуючої методики проведення дослідження, виконується ряд послідовно визначених робіт, етапів.

На першому етапі відбувається збір необхідної фактологічної інформації документації організації.

На другому етапі проводиться збір первинної інформації за наступними напрямками: вивчення внутрішньої інформації підприємств, а саме: організаційної структури підприємств; штатного розкладу підприємств; положень про структурні підрозділи організації: посадових інструкцій керівників та посадові інструкції співробітників відділів; наказів та розпоряджень, що стосуються кадрової роботи; аналіз регламентуючої документації та розпорядку діяльності; документації з регламенту внутрішніх процесів, стандарти, інформаційні схеми, порядок проведення певних робіт та ін.

Проведення опитування співробітників та підрозділів із застосуванням спеціальних окремо розроблених для організаційно-управлінського аналізу

анкет.

Проведення спостереження за роботою підрозділів, в тому числі: спостереження за організацією робочих місць співробітників; спостереження за умовами роботи працівників служби та підрозділів організації; спостереження за організацією праці працівників та підрозділів організації; спостереження за технічним забезпеченням, комп'ютерним та програмним забезпеченням робочих місць співробітників організації; спостереження за технічним забезпеченням, комп'ютерним та програмним забезпеченням робочих місць співробітників по підприємствах загалом, включаючи всі інші структурні підрозділи.

На третьому етапі здійснюється виявлення та аналіз системи цілей організації та стратегій їх забезпечення, за наступними складовими:

- аналіз місії організації - чіткість її формулювання, відповідність її стратегії, цілям організації, розуміння її сутності співробітниками і персоналом підприємства та відповідність цієї місії перспективам розвитку організації загалом;

- аналіз цілей та завдань організації, з огляду на стратегічне та тактичне планування діяльності;

- аналіз системи відповідальності, досягнення мети, виконання поставлених цілей, існуючих в структурі організації. При цьому аналізується матриця відповідальності, яка дозволяє виявити повноту цілей, завдань та виявити зв'язок між цілями та їх реальним виконанням, і слабкі місця в системі відповідальності та виконання.

На четвертому етапі здійснюється моделювання та аналіз існуючої організаційної структури управління організацією.

На п'ятому етапі здійснюється моделювання та аналіз процесів управління, а саме послідовності взаємопов'язаних одиниць управлінської діяльності, таких як операції, завдання, роботи в управлінні організацією.

В рамках моделювання проводиться поєднання управлінських процесів, інформаційних зв'язків та організаційної структури і здійснюється аналіз їх ефективності відповідно до можливості реалізації поставлених завдань.

На шостому етапі на основі проведеного дослідження організаційної структури та процесів управління формується інформаційна модель організації, що є моделлю інформації, що рухається в організації. Дана модель дозволяє виявити ефективність системи інформаційного обміну та виявити слабкі місця інформаційного забезпечення.

На сьомому етапі, виявляються слабкі місця та проблемні зони в існуючій системі управління організацією. Після цього етапу визначаються напрямки подальшого вдосконалення та організаційного проектування управління організацією.

На восьмому етапі, підсумком проведеного організаційно-управлінського аналізу має бути підготовка звіту та розробка комплексу дій з удосконалення

управління організацією.

Організаційно-управлінський аналіз проводиться із застосуванням анкетування працівників організації та застосуванням методу експертної оцінки.

Таблиця 5.2.

Організаційно-управлінський аналіз та оцінка управління організацією

Напрямок аналізу	Зміст	Найменування показника
Аналіз місії управління організацією	Аналіз місії управління, її відповідність стратегії та цілям організації Відповідність місії цілям, стратегії організації	<ul style="list-style-type: none"> - місія управління - наявність стратегії організації - відповідність місії цілям та стратегії організації
Аналіз системи цілей та стратегій їх досягнення	Виявлення та аналіз цілей управління та обмежень на їх досягнення	<p>Цілі управління системою організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - примноження фінансових ресурсів підприємства та його майна; - захист прав та інтересів підприємства; - забезпечення ефективної роботи працівників організації; - зростання якості процесів виробництва, продукції та послуг; - інформаційно-аналітичне забезпечення; - збереження і примноження власності; - підвищення конкурентоспроможності продукції; - сприяння прибутковому та перспективному розвитку організації; - наявність обмежень на досягнення поставлених цілей.
Аналіз організаційної структури	Вивчення існуючих організаційно-структурних одиниць та їх взаємозв'язків	<ul style="list-style-type: none"> - склад та співвідношення лінійного, функціонального та цільового управління; - достатність співробітників підрозділів управління; - достатність рівнів управління; - достатність керівників; - достатність виконавців; - достатність спеціалістів. - об'єм опрацьованої інформації: - в системі управління; - в підрозділах;

Напря́м аналі́зу	Змі́ст	Найменування показника
Аналі́з організаційної структури	Вивчення існуючих організаційно-структурних одиниць та їх взаємозв'язків	<ul style="list-style-type: none"> - співвідношення вартості та використання технічних засобів управління; - ступінь регламентації оргструктури; - рівень керованості; - рівень якості оргструктури управління; - чисельність ліній підпорядкування; - якість зв'язків між підрозділами; - рівень витрат на окремі функціональні підрозділи; - склад обслуговуючих ланцюгів управління та їх зв'язок з основними підсистемами управління.
Аналі́з процесів управління	Ідентифікація, моделювання та аналіз процесів управління організацією	<ul style="list-style-type: none"> - моделювання та послідовність взаємопов'язаних одиниць управлінської діяльності (операцій, задач, робіт); - якість управлінських процесів та інформаційних зв'язків; - оцінка ефективності з точки зору забезпечення процесів; - оцінка ефективності з точки зору виконання процесів; - оцінка ефективності з точки зору існуючих сфер діяльності.
Аналі́з інформаційно-аналітичного забезпечення	Аналі́з інформаційно-аналітичного забезпечення та інформаційного обігу	<ul style="list-style-type: none"> - пошук та отримання інформації; - накопичення інформації; - збереження інформації; - первинна обробка та аналіз інформації; - підготовка та подання звітних документів керівництву.
Аналі́з організаційної культури	Дослідження існуючої в організації внутрішньої символіки, історії, культури	<ul style="list-style-type: none"> - історія підприємства; - звичай підприємства; - тривалість роботи на ринку; - культура відносин з партнерами та постачальниками; - ділова репутація; - культура роботи з клієнтами; - культура розв'язання конфліктів; - культура спілкування в колективі.

Джерело: укладено авторами згідно методики організаційно-управлінського аналізу

В результаті проведення організаційно-управлінського аналізу процесу управління організацією може бути визначено проблемні зони та сформовано проблемні поля в управлінні організацією. Визначено вузькі місця та оцінено управлінський потенціал організації.

В процесі аналізу існуючих організаційно-структурних одиниць та їх взаємозв'язків здійснюється дослідження таких показників як: ступінь регламентації оргструктури; рівень керованості організацією; рівень якості оргструктури управління; наявна чисельність ліній підпорядкування; якість зв'язків між підрозділами; ступінь регламентації оргструктури та стан розробки внутрішньої нормативно-управлінської документації.

В результаті проведення організаційно-управлінського аналізу мають бути виявлені напрями, що потребують подальшого вдосконалення управлінням:

- необхідність удосконалення організаційної структури управління та механізму управління організацією;
- удосконалення процесів управління організацією;
- удосконалення та розбудова інформаційно-аналітичного забезпечення управління організацією;
- систематизація та визначення цілей управління організацією та багато інших цілей і напрямів, притаманних діяльності кожної конкретної організації.

5.2. Методи аналізу та оцінки стану організації

Для забезпечення ефективної діяльності організації необхідно мати системний інструментарій комплексного аналізу та оцінки стану організації та її розвитку. Вибір методу та інструментарію аналізу залежить від етапу, на якому перебуває система управління організації. Загалом визначають наступні етапи:

- визначення цілей і об'єкта аналізу;
- виконання аналізу: збір та обробка інформації. Проведення певних розрахунків;
- висновки і результати аналізу;
- розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва і його елементів.

Кожний етап аналізу повинен відповідати певним вимогам, а саме: науковості, системності, демократичності, комплексності, бути конкретним, регулярним, економічним, об'єктивним, дієвим.

За визначенням науковців метод аналізу є системою теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання.

Під методом розуміють спосіб, підхід до явищ, які вивчаються, спланований шлях наукового пізнання дійсності та встановлення істини [32]. А найбільш загальним і ключовим поняттям аналізу є категорія, до числа якої входить: фактор, модель, ставка, відсоток, дисконт, опціон, грошовий потік, ризик, леверидж тощо.

Розглянемо основні методи комплексного аналізу та оцінки. Так, визначаються чотири основних методи діагностування: аналітичний, експертний, лінійного програмування та динамічного програмування [34].

Аналітичний метод базується на основі статистичної інформації різних операцій. Цей метод передбачає здійснення діагностичних процедур безконтактними методами з використанням статистичних даних і на основі комплексного економічного аналізу шляхом бальних оцінок.

Експертний метод включає в себе комплекс засобів діагнозу, які ґрунтуються на узагальненні оцінок та інформації експертів з використанням значної кількості прийомів і методів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів і показників порівняльної економічної ефективності. Його застосовують для діагностики стану підприємства у випадках, коли явища або процеси, що розглядаються, не можуть бути оцінені кількісно. Загальною рисою цих методів є те, що основою оцінки є аналіз думок експертів, які залучаються підприємством з урахуванням їх досвіду та компетенції.

Метод лінійного програмування — це математичний прийом, який застосовується для визначення оптимальної комбінації ресурсів і кроків, необхідних для досягнення бажаного результату, що дає змогу оптимізувати

той чи інший процес, збільшити прибуток, ефективно використовувати ресурси та час. Для використання даного методу необхідно кількісно визначити мету – параметр, чіткі орієнтири та обмеження (ресурси, потужності, час).

Метод динамічного програмування – використовується для вирішення задач управління визначеної структури, коли задача з n -змінними подається як багатоступеневий процес прийняття рішень.

Вищезазначений перелік доповнюється такими методами: аналоговими, методами моделювання, оптимізації, стохастичного програмування, економіко-статистичними, тощо [10].

Варто зауважити, що вищенаведені підходи до групування методів аналізу та оцінки ґрунтуються на змішуванні класифікаційних ознак, адже йдеться про виокремлення методів за різними ознаками одночасно. Класифікувати методи за цілями фінансового аналізу можливо на декілька основних груп: на неформалізовані методи (методи експертних оцінок, сценаріїв, психологічні, морфологічні, порівняльні, табличні, графічні), а також формалізовані методи (статистичні, бухгалтерські, економіко-математичні).

Загально прийнято у процесі аналізу та оцінки використовувати традиційні методи фінансово-економічного аналізу, до яких входять: горизонтальний аналіз, згідно з яким досліджується динаміка показників, тенденції зміни; вертикальний аналіз, який полягає у вивченні структури показників та моделей їхньої консолідації; факторний аналіз, у межах якого відбувається дослідження впливу факторів на основні показники діяльності підприємства; порівняльний аналіз, який ґрунтуються на порівнянні індикаторів діяльності підприємства із середньогалузевими значеннями ідентичних показників, або із показниками конкурентів; коефіцієнтний аналіз, в межах якого розраховуються відношення між різними показниками.

За іншою класифікацією методи поділяються на інші групи: методи стратегічного аналізу (методи аналізу відхилень, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз М. Портера); методи оперативного аналізу (методи діагностики фінансового стану, беззбитковості, матеріальних та інформаційних потоків, ризиків). Вищенаведений поділ методів аналізу та оцінки не можна вважати завершеним, оскільки він ґрунтується на часовому спрямуванні діагностичних систем. З огляду на це доцільно було б виокремлювати методи стратегічної (перспективної), поточної та ретроспективної діагностики.

Загалом, всі методи економічного аналізу можна розподілити на кількісні та експертні методи оцінки.

Одним з найбільш поширених методів економічного аналізу є кількісний метод. В нього входить статистичний метод, він передбачає аналіз первинної інформації за допомогою її узагальнення шляхом визначення відносних і середніх величин, індексів, а також показників, що характеризують ряди динаміки (темпи приросту, зростання, абсолютне значення одного відсотка

приросту та ін.). Методи економічного (факторного) аналізу – передбачають пояснення змін результативних показників змінами показників факторних. До найбільш розповсюджених методів факторного аналізу слід віднести балансовий метод, а також багатofакторні мультиплікативні моделі, що дають змогу врахувати вплив змін багатьох факторів на зміну результативних показників. Головний недолік цієї групи методів полягає в тому, що їх застосування дозволяє пояснити причини змін показників, але не дає змогу оцінити наслідки.

Методи фінансового аналізу – застосовуються для аналізу фінансового стану підприємства і обґрунтування рішень для забезпечення його покращення. Найбільш розповсюдженими методами цієї групи можна вважати:

- R-аналіз (аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів), що передбачає визначення показників, які характеризують ліквідність, прибутковість і структуру капіталу підприємства, а також оборотність його активів;

- Методи інтегральної оцінки фінансового стану організації – цей метод дозволяє оцінити фінансовий стан організації на основі визначення інтегральних показників. При цьому показники, що поєднуються в інтегральному відбивають вплив певних факторів на фінансовий стан і обираються підприємством з урахуванням специфіки діяльності.

Для узагальненої оцінки фінансового стану організації можуть також використовуватись методи кореляційного і регресійного аналізу. Найбільш розповсюдженим є метод діагностики банкрутства. Його застосовують з метою встановлення вірогідності банкрутства організації, на основі врахування фінансових результатів організації, співвідношення активів та зобов'язань, структури капіталу та інших факторів.

Одним із найбільш розповсюджених експертних методів є SWOT-аналіз, метод Дельфі і «метод мозкового штурму» [8]. Так, SWOT-аналіз – використовується здебільшого у стратегічному плануванні і пов'язаний з визначенням сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, що впливають на його діяльність. Метод Делфі – передбачає прийняття рішень на основі залучення експертів, виявлення їх думок з проблемних питань шляхом анкетування та статистичної обробки результатів. Основними етапами методу є: визначення завдання експертизи, формування експертної групи, організація і проведення експертизи, обробка результатів і прийняття рішення.

Метод «мозкового штурму» - передбачає відкрите обговорення експертами шляхів вирішення абсолютно нових проблем. У процесі обговорення можуть висловлюватися будь-які ідеї, які потім доопрацьовуються. Метод «мозкового штурму» не передбачає проведення анкетування та обробки результатів. Головна мета його застосування – запропонувати методи вирішення проблем організації. При визначенні привабливості в тій або іншій галузі визначальними є такі фактори: потенціал росту галузі; сприятливий або несприятливий вплив на галузь рушійних сил; можливість входу до галузі великих організацій;

стабільність попиту; посилення або послаблення впливу сил конкуренції; серйозність проблем, що виникають перед галуззю в цілому; ступінь ризику та невизначеності; збільшення або зниження прибутковості галузі як результату дій конкурентів і рушійних сил. Отже, саме в умовах посиленої конкурентної боротьби й обмеженості економічних ресурсів зростає актуальність правильного використання методів комплексної діагностики організації.

Експертна оцінка конкурентного середовища складається із наступних етапів функціонування організації: вивчення конкурентного середовища, тобто визначення та оцінка основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти організація; визначення конкурентів, що діють у галузі, та їх вплив на ситуацію в галузі; визначення факторів (або сил), що визначають рівень конкуренції на ринку та ознаки їх прояву, характер змін у структурі конкурентних сил; визначення організації з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями; прогноз найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів; встановлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі; прийняття остаточного рішення щодо привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі.

Це дозволяє фахівцям надавати керівництву організації відомості про всебічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення їх поточного стану і перспектив розвитку в таких напрямках, як: визначення і реалізація стратегії розвитку, використання конкурентних переваг, підвищення вартості та укріплення ділової репутації, збільшення виробничого потенціалу, підвищення ефективності функціонування системи управління, формування корпоративної культури та ін. Для вирішення цього завдання необхідно отримати вичерпне уявлення про діяльність організації, що досягається за умов вивчення і практичного використання методів комплексної діагностики. Адже, їх використання дає змогу значно скоротити час на прийняття управлінських рішень і підвищити рівень їх економічної обґрунтованості, що надзвичайно важливо в умовах стрімкого зростання обсягів інформації і зменшення її достовірності.

Аналізуючи представлені методичні підходи до аналізу та оцінки, не можна не виділити певні недоліки, що суттєво обмежують можливість їх використання як адекватного інструменту діагностики. У вітчизняних умовах господарювання, зокрема обмеженість деяких методик полягає у відсутності розробленої шкали оцінок стану організації, а також неефективність деяких методів проявляється через значну їх трудоемкість, термін проведення діагностики та інше.

Загалом, аналіз та оцінка - це дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес стану об'єкта, що здійснюється в часі й у просторі, щодо встановлення та дослідження причин відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою ідентифікації диспропорцій, що сприяють прояву проблем, слабких ланок та «вузких

місць», як поточних, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та формування рекомендацій для прийняття зважених і адекватних управлінських рішень [17].

За методом мінімального прибутку, визначаються такі елементи як: витрати на матеріали, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, інші операційні витрати, відсоток інфляції за відповідний період, фінансові витрати та амортизаційні витрати. Таким чином пропонується виконувати аналіз в наступній послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають стан підприємства, аналіз і оцінку ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників для кожної з функціональних складових; розроблення використання найбільш ефективних корпоративних ресурсів.

Оцінка стану організації є основою прийняття оперативних рішень, а також розроблення тактичних і стратегічних програм. Головна та функціональна цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів.

Загальна схема процесу організації аналізу та оцінки включає такі дії, що здійснюються послідовно або одночасно:

- формування необхідних корпоративних ресурсів;
- загально-стратегічне прогнозування та планування діяльності за функціональними складовими;
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності організації;
- загальне тактичне планування проведення аналізу та оцінки за функціональними складовими;
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності організації;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю організації;
- здійснення функціонального аналізу стану організації.

Кількісний аналіз та оцінка стану та складових діяльності підприємства здійснюється із використанням таких методів та наукових підходів, як: індикаторний метод; ресурсно-функціональний підхід; програмно-цільовий підхід; методи математичного моделювання; методи оцінювання за показниками прибутку та чистого доходу; метод формування інтегрального показника за видами діяльності підприємства; методи формування інтегрального показника за ресурсно-функціональним підходом.

Сутність індикаторного методу аналізу організації полягає у визначенні певного переліку показників, що характеризують всі аспекти діяльності організації та в порівнянні їх з певними граничними значеннями показників-індикаторів. Сутність методу полягає у порівнянні фактичних та необхідних значень ключових показників діяльності організації. Реалізація такого методу аналіз має певні недоліки, що полягають в залежності від достовірності отриманих результатів та правильності визначення переліку самих показників і точності визначення бази порівняння – індикаторів, які повинні враховувати велику кількість аспектів, таких як галузева приналежність організації, форма власності, динаміка показників зовнішнього та внутрішнього середовища,

тощо. Тому цей метод при реалізації вимагає високого рівня кваліфікації спеціалістів організації та при ухваленні управлінського рішення за отриманими результатами цей метод є трудомісткий. Ресурсно-функціональний метод аналізу передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів організації. Цей метод аналізу ототожнюється з аналізом стану фінансово-господарської діяльності. Велика увага приділяється при використанні програмно-цільового підходу до оцінювання. Він базується на інтегруванні показників, які визначають стан організації.

Наступний підхід до оцінювання передбачає використання принципів програмно-цільового управління, відповідно до яких рішення ухвалюється на основі формування певних економічних моделей, що характеризують економічні процеси в організації, тобто на основі використання методів математичного аналізу [15]. Використання такого підходу має певні недоліки, а саме надзвичайна складність розрахунків і управлінське рішення ухвалюється більше не з позиції економіста та менеджера, а з позиції математика.

Діагностичний метод аналізу здійснюється на основі розрахунку показників прибутку та чистого доходу. На першому етапі діагностичного методу визначаються розміри нарахованих в аналізованому році амортизаційних відрахувань за основними виробничими фондами організації та проводиться їх коригування на рівень інфляції. Після проведення такого коригування визначається різниця між нарахованою амортизацією та амортизацією з урахуванням інфляційних процесів.

На другому етапі визначається розмір прибутку, що залишається в розпорядженні організації.

На наступному етапі визначається частка прибутку, що реінвестується, з урахуванням аспектів діяльності конкретної організації. Після цього різниця між нарахованою та скорегованою амортизацією порівнюється з розмірами прибутку, що спрямовується на реінвестування, то нестача коштів для простого відтворення може бути компенсована за рахунок реінвестованої частки прибутку, тобто організація знаходиться в стабільному стані. Якщо в організації спостерігається нестача коштів для фінансування процесу простого відтворення, то така організація знаходиться в стані економічної кризи.

Додатково для підтвердження результатів, що отримуються на попередньому етапі, пропонується порівнювати розміри чистого прибутку організації з розміром мінімально необхідного прибутку для простого відтворення капіталу.

Отже, комплексний аналіз та оцінка стану організації складає множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують аналіз та оцінку діяльності організації і досягнення цілей бізнесу. Складовими елементами системи аналізу та оцінки організації є: об'єкт оцінки, суб'єкт оцінки, механізм реалізації оцінки, в межах якого реалізуються принципи, методи, методики, а також програма практичних дій. Організація комплексної оцінки повинна

базуватися на наступних принципах: комплексності або системності; безперервності; законності; сполученні превентивних і реактивних заходів; диференційованості; сполученні гласності й конфіденційності; компетентності; економічної доцільності. При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних факторів.

Аналіз і оцінку стану організації виконують у такій послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну стабільність підприємства (по кожній з функціональних складових), аналіз і оцінка ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників функціональних складових; розрахунок Інтегрального показника стану організації, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення стабільності організації. Оцінка здійснюється з порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки. Після розрахунку впливу функціональних складових здійснюють функціональний аналіз за окремими складовими в наступній послідовності:

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.
2. Фіксація вжитих превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими.
3. Оцінка ефективності вжитих заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою.
4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, вжитих для подолання вже наявних і можливих негативних впливів.
5. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на діяльність організації, запобігання можливій появі нових.
6. Оцінка вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на діяльність організації та визначення відповідальних за реалізацію таких заходів.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів організації з використанням даних про витрати для запобігання можливим негативним впливам і про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) панораму результативності діяльності всіх підрозділів (відділів, цехів).

Таким чином, за допомогою комплексного аналізу організації можна побачити, дослідити всі складові діяльності організації. Методи аналізу носять економічний характер, проте в них наявні різні умови застосування. Отримані результати систематизують і поглиблюють теоретико-методологічні основи аналізу, оцінки організації та її складових. З урахуванням галузевої

специфіки організації можна визначити чіткий, достатньо невеликий перелік показників оцінки певної складової, що надасть максимум інформації; допоможе виключити дублювання показників, і значною мірою скоригувати як сам перелік складових оцінки, так і перелік її особливості розрахунку окремих показників всередині складової. Вбачається можливим їх використання в організації з метою виявлення «вузьких місць» та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на підвищення стабільності діяльності. Але нечітко визначені часові проміжки, область і сфера застосування різновидів діагностичних зіставлень не дають змоги ефективно використовувати наявний методологічний апарат й інструментарій комплексного аналізу, що призводить до порушення її реалізації. Крім того, багато з існуючих методик дають адекватні результати комплексного аналізу переважно для конкретного виду суб'єктів господарювання. Відповідно до проведених концептуальних досліджень визначено теоретичні основи, методичні засади (методи та моделі) і практичний інструментарій аналізу та оцінки організації. На підставі системного аналізу джерел виявлено, що «діагностика» це - вчення про методи, процеси й принципи розпізнавання й визначення негативних явищ та чинників у діяльності організації. Отримані результати концептуальних основ діагностики як інструменту аналізу організації систематизують і поглиблюють теоретико-методологічні основи дослідження організації та її складових. З урахуванням галузевої специфіки організації можна визначити чіткий, достатньо невеликий перелік показників оцінки певної складової, що надасть максимум інформації та допоможе виключити дублювання показників, і значною мірою скоригувати як сам перелік складових, так і перелік її особливості розрахунку окремих показників всередині складової. Вбачається можливим їх використання в аналізі з метою виявлення «вузьких місць» та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації.

5.3. Класифікація формалізованих та неформалізованих методів оцінки організації

В сучасних економічних умовах із високим рівнем невизначеності функціонування аналіз та оцінка стану та ефективності діяльності організації є важливою передумовою прийняття управлінських рішень, планування діяльності організації, підтримки та активування механізмів його перспективного майбутнього розвитку.

Відповідно до концептуальних засад методології наукових досліджень методом є спосіб пізнання та дослідження явищ суспільного життя, та сукупність прийомів і операцій практичного та теоретичного освоєння дійсності, що підпорядковані вивченню конкретного завдання. Існує функціональна залежність між методом та теорією, заснована на тому, що як результат проведених попередніх теоретичних вивчень метод водночас виступає як умова здійснення майбутніх емпіричних досліджень.

У широкому розумінні метод виступає способом досягнення поставленої мети та завдань. Водночас, методика визначається як сукупність прийомів та методів здійснення дослідження. Методика дослідження є системою правил застосування певних прийомів, методів та операцій. Вибір методів залежить від мети, завдань дослідження, обсягу та характеру фактологічного матеріалу для здійснення досліджень та умов проведення досліджень. В аналізі та оцінці стану і ефективності діяльності організації широкого застосування набули як первинні методи дослідження, що використовуються із метою збору інформації, джерел її отримання і можуть включати здійснення спостережень, опитувань та інші інструменти. Також застосовуються вторинні методи дослідження, що використовуються із метою обробки та аналізу отриманих даних і проведення необхідної оцінки, діагностики отриманих показників, їх визначення, систематизація, шкалування, кількісного та якісного аналізу, тощо.

В процесі аналізу та оцінки організації загалом використовується широкий інструментарій методів, інструментів, різних наукових підходів. Науковці наголошують на важливості та першочерговості застосування наукових підходів, що є характерними для дослідження організації, а саме: структурного, ресурсного та цільового. Загалом під методом діагностики розуміють спосіб отримання та аналізу необхідної інформації. Відповідно до цього в діагностиці можуть використовуватися наступні засоби отримання інформації, такі як: особисті спостереження; здійснення опитування; дослідження документації; проведення анкетного опитування; здійснення фотографії робочого дня та інші. Вибір того чи іншого способу отримання інформації визначається особливостями діяльності організації, поставленим завданням, об'єктом діагностики.

Загалом, під методами розуміють систему науково обґрунтованих засобів, інструментів та прийомів наукових досліджень, що будуються на застосуванні

певних принципів та відповідних наукових підходів, що дають можливість приймати аргументовані управлінські рішення, базуючись на повноті отриманої в процесі аналізу управлінської та економічної інформації.

Досліджуючи методологію діагностики стану організації визначаються два основні способи оцінки, а саме: формалізовані та неформалізовані. В основу формалізованих методів оцінки покладено науково обґрунтовані економічні залежності, що робить дані методи найбільш точними, повними та об'єктивними. В процесі застосування формалізованих методів досліджують та аналізують значні обсяги статистичної інформації та застосовують математичні методи.

Неформалізовані методи аналізу засновані на логічній розбудові аналітичних процедур, необхідних для здійснення аналізу із застосуванням інтуїції, знань та емпіричного досвіду дослідника. Відповідно неформалізовані методи передбачають певне логічне узагальнення інформації, її декомпозицію, аналіз, синтез та оцінку на основі експертного бачення.



Рис. 5.1. Класифікація формалізованих та неформалізованих методів оцінки

Джерело: сформовано авторами [12,16]

До неформалізованих методів аналізу організації відносять якісні абстрактно-логічні методи: аналітичний метод; індукцію, дедукцію;

деталізацію; узагальнення; порівняння, евристичні прийоми; соціологічний метод; опитування, співбесіди; анкетування; морфологічний метод, пов'язаний із систематизацією наборів альтернативних рішень, щодо можливих сполучень варіантів, та відбором найбільш прийнятних та найбільш ефективних варіантів; рейтинговий метод, що полягає у систематизації, ранжуванні та визначенні найкращих результатів за переліком показників; факторографічний метод, що полягає у аналізі зафіксованих фактів у засобах масової інформації, наукових працях; моніторинг як метод, що полягає у детальному безперервному стеженні за станом показників; метод логічного моделювання, що передбачає розбудову сценаріїв системи показників та аналітичних таблиць; технічний метод, що полягає у відображенні бажаних згладжених очікувань; та фундаментальний метод, в основі якого лежить вивчення основних тенденцій та визначення основних напрямів динаміки зміни рівня економічної безпеки підприємства [17,18].

Так, спостереження є цілеспрямованим систематичним вивченням об'єкта. Спостереження, як правило, виступає складовою інших методів, що застосовуються.

Порівняння є процесом встановлення подібності або відмінності предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом чи більше об'єктам.

Експертні методи (методи експертної оцінки) застосовуються для здійснення оцінки ситуації високоосвіченими фахівцями. Експертні методи застосовуються у тих випадках, коли завдання дослідження не можуть бути досягнуті формалізованими параметричними методами. Відповідно, застосування методів експертної оцінки має певний визначений алгоритм, що розподіляється за етапами: виявлення та структуризація проблем для здійснення експертної оцінки; вибір методики та форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць, листів опитування, тощо; визначення чисельності та структури експертної групи й здійснення відбору експертів за певним видом діяльності з метою подальшого експертного опитування; заповнення експертами підготовлених анкет таблиць чи листів опитування; статистична обробка заповнених та закодованих анкет, листів опитування [15,16]. В порядку черговості, із нумерацією відповідей, упорядкований перелік варіантів заносять до комп'ютерних програм для подальшої структуризації із застосуванням методу логічного моделювання, а отримані в результаті дані дозволяють представити взаємозалежність аналізованих питань за їх змістом та мають причинно-наслідковий характер; на наступному етапі здійснюється оцінка надійності отриманих результатів; та підсумкова оцінка на основі думок експертів щодо стану об'єкта.

Експертний метод охоплює значну кількість видів – методів, що отримали широке застосування в здійсненні економічних досліджень. Метод «Мозкового штурму» являє собою включення експертів в активний творчий

процес генерації думок та здійснення на основі цього відповідного аналізу. Завдання здійснюються з інтенсифікацією процесу генерування ідей та зростання концентрації оригінальних ідей в їх загальній кількості. За цим методом експертне опитування здійснюється в колі співробітників, фахівців організації, проте значну вагу має інформація, отримана із зовнішніх джерел: конкурентів, постачальників, підрядників, що водночас виступають експертами в конкретних визначених питаннях. Застосування експертних оцінок в аналізі дозволяє отримати відносно надійні, а в окремих випадках і єдино можливі дані. Водночас, в процесі використання експертного методу реалізуються підходи логічного моделювання, що дозволяє використовувати програмне забезпечення і ЕОМ.

Морфологічні методи застосовуються для систематизації набору альтернативних рішень з можливим порівнянням та вибором найбільш ефективних варіантів. Морфологічний метод належить до перспективних методів, який дозволяє систематизувати отриманий набір альтернативних рішень та вибрати найбільш економічно ефективні.

Алгоритм здійснення дослідження із застосуванням морфологічного методу передбачає виконання таких етапів: формулювання завдання дослідження; визначення окремих етапів чи стадій дослідження; створення переліку можливих засобів та методів виконання кожного із зазначених етапів; розробка матричної моделі із зазначенням етапів та умов їх реалізації у вигляді «морфологічного ящика»; після цього визначається ланцюг, що послідовно з'єднує всі елементи «морфологічного ящика», аналізуються варіанти досягнення поставленої мети у відповідності до можливості та економічної доцільності.

Рейтингові методи застосовуються для систематизації, ранжування та визначення найкращих результатів за певними показниками. Рейтингові методи базуються на порівнянні один із одним та розташуванні в певному порядку (здійснення ранжування) окремих показників чи об'єктів аналізу.

Фактографічні методи використовуються для аналізу зафіксованих факторів у документальних джерелах, наукових роботах, засобах масової інформації. Фактографічні методи базуються на вивченні всіх опублікованих та зафіксованих фактів, що характеризують об'єкт діагностики.

Моніторинг в аналізі організації є детальним систематизованим аналізом змін. Моніторинг являє собою метод постійного, систематизованого, детального, поточного спостереження за діяльністю організації. Для здійснення моніторингу застосовується наступний алгоритм: здійснюється початкове експертне структурування; визначається мета здійснення моніторингу; визначаються показники – індикатори для здійснення моніторингу; здійснюється збір інформації, необхідної для розрахунку показників індикаторів; здійснюється попередня формалізація аналітичних матеріалів; наступним етапом здійснюється ієрархічне упорядкування, фільтрація,

обробка даних та їх можливе графічне представлення; за результатами аналізу здійснюється виявлення закономірностей та стійких тенденцій; узагальнюються дані, готується звітність та відповідні висновки.

Логічне моделювання є методом, за яким здійснюється побудова сценаріїв, систем показників чи аналітичних таблиць. Логічне моделювання використовується для якісного опису фінансово-господарського розвитку суб'єкту господарювання. Логічне моделювання застосовує такі інструменти, як аналогія, екстраполяція, експертна оцінка можливого бажаного стану об'єкту. В основі логічного моделювання лежить модернізація чи підтримка на певному високому рівні техніко-економічного стану організації, а різновидом логічного моделювання виступає імітаційне моделювання, за допомогою якого пошук необхідних рішень здійснюється в діалоговому режимі із застосуванням ЕОМ.

Таким чином, на базі економіко-математичних моделей зазначаються різні початкові та граничні умови і розглядаються різні варіанти із метою отримання результатів.

Фундаментальний метод застосовується для вивчення основних тенденцій та визначення основних напрямів динаміки розвитку. Метою фундаментального аналізу, який використовується в процесі діагностики, що здійснюється на засадах фундаментального методу є визначення внутрішньої вартості майна організації та результатів її фінансово-економічної діяльності. Фундаментальний аналіз здійснюється на засадах певного принципу, за яким кожний фактор має певне значення і таким чином здійснює вплив на кінцевий результат діяльності організації. Для здійснення фундаментального аналізу застосовується економіко-математичне моделювання.

Технічний метод застосовується для відображення бажаних згладжених очікувань. Його метою є проведення повного детального аналізу динаміки змін визначених показників фінансово-господарської діяльності організації, а інтерпретація надається у вигляді графіків та діаграм, що дозволяють дослідити та графічно представити динаміку цих змін.

До формалізованих методів належать факторний, математичний, статистичний, стратегічний, економіко-математичний, фінансово-економічний методи, методи дослідження операцій та прийняття рішень, економетричні методи та методи економіко-математичного моделювання [18].

Факторний метод полягає у виявленні класифікації та оцінці ступеня впливу окремих факторів на стан діяльності організації. Факторний аналіз, що є основою факторного методу, передбачає багатомірне статистичне дослідження ряду факторів, які мають як позитивний так і негативний вплив на результати господарської діяльності організації. Основною ціллю застосування даного методу є виявлення головних чинників, які визначають основні результати діяльності організації. Відповідно розрізняють постійні та змінні фактори. До постійних факторів відносять наявність і динаміку постачання та витрат

сировини, енергоносіїв, матеріалів, комплектуючих, що необхідні для виготовлення того чи іншого виду продукції. Змінними факторами виступають витрати на заробітну плату, накладні витрати та інші додаткові витрати на виробництво.

Кон'юнктурний аналіз, що базується на кон'юнктурному методі застосовується для дослідження зовнішніх складових, а саме експортної, імпоротної, ринкової діяльності організації. Він передбачає дослідження зовнішньої ринкової кон'юнктури, дослідження попиту та пропозиції, що існують на ринку, стану ринку, його ємкості та відображає економічну і виробничу залежність організації, її ефективності від змін та динаміки ринкової кон'юнктури.

Математичний метод передбачає використання математичних прийомів та способів аналізу організації. Математичний метод може містити диференціальний, логарифмічний, інтегральний аналіз, аналіз рівня ризиків та розрахунок простих і складних відсотків та інші інструменти. Диференційний аналіз в оцінці організації передбачає пошук функціональної залежності в рівняннях, похідних різного порядку від функцій та залежних змінних.

Логарифмічний аналіз в діагностиці організації використовується із метою знаходження ступеневої залежності різних показників. Інтегральний аналіз в діагностиці організації використовується для визначення та врахування обернених зв'язків, що дозволяють циклічно проводити перерахунок окремих параметрів, водночас приводять в збалансований стан інші параметри після вибору відповідного варіанту розрахунку.

Кластерний аналіз базується на таксономії, тобто визначає класифікації залежностей і визначає зв'язки сукупностей соціально-економічних показників за даною матрицею коефіцієнтів кореляції між ними: автоматичний класифікації процесів, які визначені та описані за основними ознаками. Використання такого аналізу як дисконтування передбачає врахування нерівноцінності витрат та результатів, що належать до різних часових періодів та врахування зміни вартості доходів і витрат організації в часі, за іншим визначенням дисконтування є визначенням сьогодишньої вартості майбутніх капіталовкладень.

Статистичний метод на засадах статистичного аналізу є основою економічної діагностики та має широке застосування в оцінюванні організації. Основними інструментами статистичного методу є кореляційний, регресійний, дисперсійний та кластерний аналізи, методи середніх та відносних величин, метод групування, індексний, табличний та графічний методи.

Статистичний метод включає такі інструменти, як аналіз середніх і відносних величин, що застосовується для визначення середніх значень показників, які характеризують результати господарської діяльності організації і визначення відносних показників – коефіцієнтів, що відображають співвідношення між різними показниками. Інструмент групування застосовується для об'єднання

в групі окремих показників, які характеризують господарську діяльність організації, при цьому формування груп здійснюється за показниками, що можуть бути факторними та результативними.

Графічний аналіз дає можливість відобразити зміни стану організації графічно, за певний період часу. Індексний метод заснований на створенні динамічних рядів та застосовується для визначення змін співвідношення різних показників, що характеризують рівень ефективності організації у часі. Кореляційний аналіз дозволяє визначити вид та тісноту залежностей між двома або декількома взаємопов'язаними явищами.

Екстраполяційний аналіз заснований на дослідженні характеристики змін стану системи в минулому та продовженні отриманих тенденцій, створення прогнозу на майбутнє. Регресійний аналіз дозволяє встановити зміни результативності ознак, що відбуваються під дією одного чи кількох факторів.

Метод головних компонент застосовується в діагностиці організації із метою проведення порівняльного аналізу складових діяльності. Таким чином, головні компоненти є основними характеристиками лінійних комбінацій складових параметрів із найбільшими значеннями дисперсії. Дисперсійний аналіз базується на вивченні впливу факторів на результативну ознаку за значеннями дисперсійних факторів, що визначають їх абсолютні зміни (коваріацію або варіацію). Відносна коваріація (коливальність) показників характеризує ефективність господарювання та досліджується у коваріаційному аналізі.

Наступними є методи дослідження операцій та прийняття рішень, що включають такі інструменти як теорії ігор, теорію графів, теорію масового обслуговування, сіткове програмування з розбудовою діаграм ГАНТА та побудову дерева цілей. Так, теорія графів використовується в діагностиці економічної безпеки як основа графічного моделювання, оскільки діаграми, структури, схеми є графами.

Одним із підходів до оптимізації та прогнозування варіантів фінансово-господарської діяльності організації, що базується на виборі оптимальних рішень в умовах високого рівня невизначеності та дії зовнішніх та внутрішніх небезпек і загроз є використання теорії ігор. В теорії ігор розглядаються різні варіанти розвитку подій та визначають стратегію, здатну забезпечити найкращі результати. Згідно із теорією масового обслуговування діяльність організації розглядають як процес обслуговування окремих підрозділів організації та різних технологічних процесів. Таким чином виробництво, збут, логістика, реалізація продукції організації розглядаються як системи виконання окремих вимог із обслуговування, а їх реалізацію здійснюють різні канали обслуговування.

Відповідно до методики побудови дерева цілей та ресурсів вибір цілей значною мірою впливає на забезпечення організації. Відповідно до цієї методики на основі визначених цілей та із врахуванням реальних можливостей

організації та її забезпеченості ресурсами розробляються способи досягнення цих цілей та визначаються методи управління, впроваджуються структурні зміни в організаційній структурі організації, відбір кадрів у впровадженні нових методів управління. Сітьове планування базується на застосуванні сітьових графіків.

Стратегічний метод включає використання таких інструментів як SWOT-аналіз, STEP-аналіз, SPASE-аналіз, метод складання профілю організації, модель Портера та інші, що описані в першому розділі.

Економетричні методи складаються із гармонічного, матричного, спектрального аналізу, аналізу міжгалузевого балансу та аналізу виробничих функцій. Матричний аналіз використовується із метою здійснення аналізу та діагностики фінансово-господарської діяльності організації та визначення співвідношення між витратами і результатами діяльності під час оцінки ефективності здійснених витрат.

Матричний аналіз передбачає побудову таблиць (матриць), складові елементи яких визначають зв'язки виробничих структур або інших елементів, а кількісні значення залежностей між витратами та результатами за різними технологічними варіантами виробництва товарів обчислюються за встановленими відповідно до теорії матриць правилами.

Гармонійний аналіз у діагностиці організації є дослідженням функціональних залежностей, які характеризують результати діяльності організації за окремими функціями та гармонійними коливаннями.

Спектральний аналіз визначає розклад фінансово-господарської діяльності організації за окремим складом, спектром, сукупністю всіх показників діяльності організації та їх значень. Методика визначення виробничих функцій в діагностиці застосовується для визначення кількісного взаємозв'язку обсягів випуску продукції із змінними величинами витрат. Водночас, різновидами виробничих функцій є лінійні залежності, коли отримані результати залежать від одного фактора; співвідношення, коли техніко-економічний стан виробництва змінюється в часі; мультиплікативні форми, коли результат виробництва залежить від множинних ресурсів, і за відсутності будь-якого із них результат дорівнює нулю.

Міжгалузевий баланс є одним із базових, провідних, економічних моделей, а здійснення аналізу показників за квадрантами, розділами міжгалузевого балансу дозволяє визначити економічні пропорції та структуру економічних зв'язків.

Фінансово-економічні методи в діагностиці організації засновані на застосуванні аналізу беззбитковості, застосування рівноважного та коефіцієнтного методів.

Методи економіко-математичного моделювання та оптимального програмування включають описові, прогностичні та нормативні моделі, системний аналіз, лінійне та нелінійне програмування. Метод моделювання

має наступну структуру: постановку завдання, визначення аналога, створення та вибір моделі, розробку моделі, дослідження моделі та переведення знань із моделі на оригінал.

Економіко-математичне моделювання визначає виробничий аспект прогнозів, таких як створення моделей оптимального розвитку та розміщення виробництва різних видів продукції та соціальні аспекти розвитку зі створенням моделей, що пов'язані із прогнозуванням доходів та споживання населення, демографічними прогнозами та рухом населення і трудових ресурсів в територіальному та галузевому розрізах.

Оптимальне програмування має за мету знаходження оптимального значення цільової функції, змінні якої належать деякій ділянці допустимих значень у визначеній системі обмежень. Оптимальне програмування включає побудову дескриптивних моделей предикативних, нормативних моделей, імітаційне моделювання: лінійне, нелінійне, динамічне та випукле програмування. Дескриптивні моделі є схематичним описом певних залежностей.

Із метою здійснення аналізу організації застосовуються різні джерела інформації про її діяльність. Джерела інформації, що використовується в діагностиці поділяються на дві основні групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела інформації поділяють на основні джерела та додаткові джерела. До групи основних (облікових) джерел належать: статична звітність, бухгалтерська звітність, податкова звітність, фінансова звітність та оперативно-технічна звітність організації. До додаткових (позаоблікових) джерел належать: програми, плани та проекти розвитку організації; внутрішня нормативно-правова документація: накази, розпорядження; протоколи зборів трудового колективу, виробничих нарад та інші; документи щодо результатів провадження внутрішнього аудиту та ревізій в організації та її підрозділах; довідники та інші документи службового користування; патенти та ліцензії.

До зовнішніх джерел отримання інформації належить отримання доступу із джерел відкритої інформації: із ресурсів Інтернет та відкритої звітності засобів масової інформації; інформація отримана із державних та недержавних національних інформаційних агенцій та служб; не конфіденційна та конфіденційна інформація, отримана в організації від носія інформації в довірчому порядку.

В залежності від видів інформації, що використовуються, методи класифікуються на кількісні та якісні методи (методи на основі експертної оцінки). Кількісні методи характеризують діяльність організації та результати здійснення нею фінансово-господарської діяльності, вибір широкого арсеналу цих методів залежить від напрямку аналізу, специфіки діяльності організації.

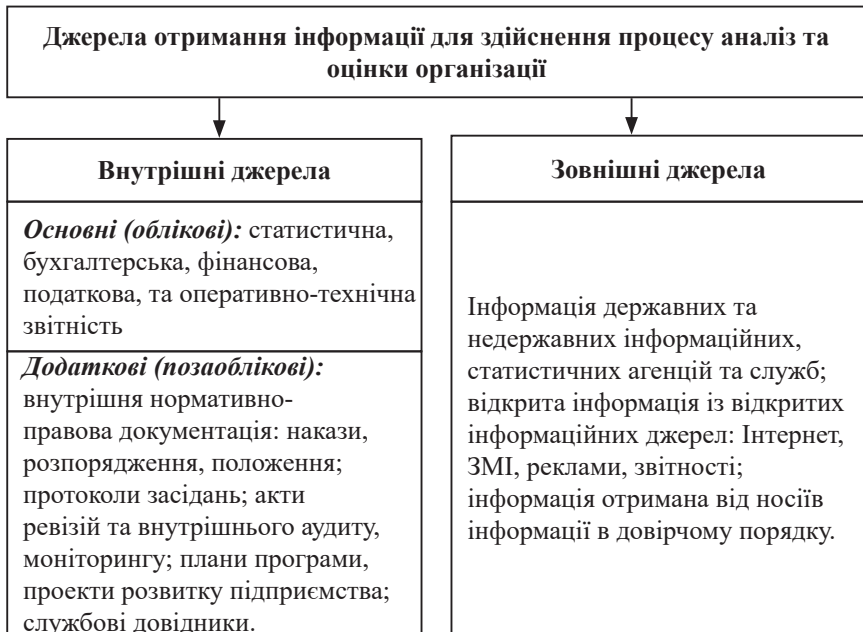


Рис. 5.2. Джерела отримання інформації для здійснення процесу аналізу та оцінки організації

Джерело: сформовано авторами

Обов'язковою умовою проведення кількісної оцінки є наявність та доступ до фактологічної бази діяльності організації, її бухгалтерської, управлінської документації та можливості відстеження показників фінансово-економічної діяльності в певній динаміці - за квартал, рік, декілька років, весь період існування і т.д. Тобто, кількісні методи застосовуються тоді, коли для цього є фактологічна база, доступ до цієї фактологічної бази та показники, що підлягають дослідженню методами економічного аналізу із застосуванням методів економічного моделювання та розрахунку.

Найбільшого застосування набули такі методи кількісної оцінки, як методи економічного (факторного аналізу), статистичні методи, методи фінансового аналізу та методи інтегральної оцінки фінансового стану організації, методи діагностики банкрутства та методи кореляційного та регресійного аналізу.

Якісні методи оцінки застосовуються для діагностики явищ та процесів, що не можуть бути оцінені кількісними методами, їх загальною рисою є те, що фактично всі вони здійснюються із застосуванням методів експертної оцінки та враховують думку експертів, їх досвід та фаховість. Найбільш

поширеними методами якісної оцінки є Метод SWOT- аналізу, метод Дельфі, «метод мозкового штурму», матриця п'яти сил М. Портера, PERT- аналіз та інші.

В основі побудови оптимальної моделі організації лежить метод моделювання, що є методом теоретичного та опосередкованого пізнання, який дає можливість відтворювати за допомогою моделі ті чи інші властивості об'єкту дослідження, його взаємозв'язків та взаємодію з іншими елементами. Моделювання дозволяє розкрити та дослідити організацію як систему. До недоліків моделювання можна віднести той факт, що моделі досліджують ефект на певних етапах розвитку і відображають лише певні його властивості.

Узагальнюючи зазначимо, в сучасних дослідженнях не існує єдиного підходу та не створено єдиної загально визначеної системи аналізу та оцінки організації. При цьому широкого застосування набули системний, комплексний, динамічний, індикаторний, процесний, структурно-функціональний та інші підходи до моделювання, а у наукових дослідженнях цього напрямку створюють нові та активно адаптують існуючі наукові моделі і методики діагностики, аналізу та оцінки організації.

5.4. Принципи впровадження аналізу та оцінки діяльності організації

В сучасних економічних умовах своєчасний, повний та об'єктивний, аналіз діяльності організації дозволяє виявити кризові явища, мінімізувати їх вплив, планувати і реалізовувати механізм удосконалення, оптимізації діяльності організації, а також оптимізувати і систематизувати роботу всієї організації, а отримане таким чином інформаційно-аналітичне забезпечення є основою процесу планування, ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Удосконалення процесів аналізу та оцінки полягає у комплексному системному підході до розгляду діяльності організації та її показників у загальному контексті дії, зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також у комплексному дослідженні екзогенних та ендогенних факторів, що діють на організацію та факторів, що є продуктом діяльності самої організації – результатом її фінансово-економічної діяльності. Відповідно до цього удосконалення діагностики полягає у комплексному, всебічному, системному охопленні та аналізі показників, що визначають стан організації за основними функціональними складовими.

Комплексний аналіз та оцінка діяльності організації будується на принципах:

Системності – організація є системою, тобто сукупністю елементів що взаємодіють відповідно до цього, оцінка неможлива без системного підходу аналізу та синтезу її окремих складових.

Принцип достатності обраних методів та показників – у процесі комплексного аналізу доцільно використовувати ті методи та показники, що повною мірою відображають стан явища об'єкта, чи предмета. При цьому обирати необхідно ті методи що: а) є у даному випадку максимально ефективними; б) пройшли всі етапи верифікації та визнані у випробуванні в науковому середовищі і мали практичне використання.

Плановості – заходи з аналізу діяльності організації входять до довгострокового планування діяльності організації.

Комплексності – планування та реалізацію заходів з оцінювання доцільно проводити комплексно, із залученням всіх підсистем та функціональних складових за обраною моделлю.

Порівняльності показників – аналіз організації доцільно проводити із порівнянням показників за різні періоди часу, на протязі певного досить тривалого періоду. Таким чином можна дослідити тенденції та закономірності загальної динаміки розвитку та вектор руху, до падіння чи руху до розвитку, зростання, проаналізувати - покращуються чи погіршуються дані показники на протязі певного періоду.

Загалом, комплексний аналіз та оцінка організації включає такі основні категорії, як аналіз конкурентного середовища, аналіз конкурентоспроможності організації та її продукції, аналіз маневреності організації, управлінський

аналіз, аналіз виробничого потенціалу організації, аналіз фінансового стану.

Аналіз конкурентного середовища організації включає дослідження ринкового оточення, організацій які є конкурентами та працюють на тих же сегментах ринку. Алгоритм аналізу конкурентного середовища організації складається із наступних етапів: збір та обробка інформації (інформації в ЗМІ, звітності конкурентів, постачальників та посередників, дослідження продукції/послуг конкурентів, реклами конкурентів); аналіз отриманих даних та визначення розрахункових показників, визначення необхідної методики розрахунку; розрахунок показників, аналіз та співставлення отриманих результатів, в аналізі конкурентного середовища підприємства важливо сформулювати необхідну постійну базу даних, оскільки показники повинні досліджуватися в динаміці та певному часовому діапазоні.

Для оцінки розраховуються кількісні показники – сегмент ринку, ємкість ринку, чистий прибуток, виробничі витрати, та якісні показники – забезпечення ресурсами, ринковий потенціал організації, фактори успіху і т.д. – що розраховують методами експертної оцінки.

Для діагностики конкурентного середовища використовуються так звані методи, як виділення СЗГ (стратегічна зона господарювання), Матриця БКГ – Бостон Консалтинг Груп – що дозволяє оцінити такі фактори, як темпи зростання галузі та частку ринку організації.

Оцінка конкурентного статусу організації та побудова матриці McKinsey, що дозволяє врахувати рівень привабливості стратегічних зон господарювання та конкурентний статус організації.

Основними показниками аналізу ринкового середовища що досліджуються та виступають показниками ринкової складової діагностики організації є ємкість ринку, основні сегменти ринку, доля організації на ринку. Загалом аналіз конкурентного середовища організації дозволяє оцінити конкурентний статус організації та вибір стратегії його розвитку.

Аналіз конкурентоспроможності організації визначає потенційну чи реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного та тривалого функціонування у динамічному конкурентному середовищі. Під конкурентоспроможністю організації розуміють поточну ефективність, що визначається показниками прибутковості та динаміку просування на ринку, що визначається зростанням об'ємів продажу продукції чи наданих послуг. Для оцінки рівня конкурентоспроможності організації використовують графічні, матричні, розрахункові та комбіновані: розрахунково-матричні, розрахунково-графічні та інші методи.

Графічний метод заснований на побудові «радіальної діаграми конкурентоспроможності», його перевагою є простота та наочність, а недоліком – відсутність узагальненого критерію конкурентоспроможності. Серед матричних методів найбільш застосованим є метод БКГ (Бостон Консалтинг Груп). Табличні методи є варіаціями матричних методів. Серед розрахункових

методів найбільш застосованими є метод оцінки конкурентоспроможності організації, що визначається як співвідношення характеристик якості та ціни; метод аналізу порівняльних переваг підприємств-конкурентів, що виконується методом співставлення виробничих витрат, обсягів та норм прибутку обсягів продажу та ринкових часток організації порівняно із його конкурентами. Метод заснований на теорії ефективної конкуренції, базується на співставленні показників стану підприємства з показниками конкурентів та з середньогалузевими показниками. Інтегральний метод – розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності організації включає показник ступеня задоволення потреб споживачів та показників ефективності виробництва, таких як рентабельність активів, рентабельність виробництва тощо. Інтегральні показники базової організації порівнюються із конкурентами. Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності організації що може бути включеним до діагностики є метод М. Максимової, поширений для розрахунку інтегрального показника за наступною формулою:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i \times K_i \quad (5.1).$$

де K_i - показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства N ;

W_i – вага окремих показників в загальній сумі.

Конкурентоздатність організації значною мірою формується завдяки конкурентоздатності її продукції. Для оцінки конкурентоздатності продукції в діагностиці конкурентоспроможності організації та її продукції доцільним є використання якісних показників чи показників експертної оцінки, що дозволяють комплексно оцінити показники якості товару та їх співвідношення. В результаті оцінки конкурентоспроможності послуг організації можуть бути визначені наступні шляхи до зростання конкурентоздатності: зміна складу та структури застосованих послуг; зміна процесу надання послуг, його оптимізація.

Для визначення конкурентоспроможності організації важливого значення має позиціонування – формування стратегічної позиції організації в конкурентному середовищі як засіб підвищення операційної ефективності.

Поширеними методами аналізу конкурентоспроможності організації та її продукції, які доцільно застосовувати є методи SWOT- аналізу, або аналізу слабких та сильних сторін організації, її можливостей та загроз. Застосування цього методу дозволяє одночасно здійснити діагностику як внутрішнього середовища організації, так і визначити її слабкі і сильні сторони, а також зовнішнє середовище організації із визначенням можливостей розвитку та потенційних загроз.

Недоліком методу є кількісні показники (бали), що визначаються

експертним шляхом, та не завжди дозволяють повною мірою об'єктивно визначити проблемні поля організації. Іншим методом, який часто застосовується для визначення конкурентної стратегії організації на ринку є метод PIMS-аналізу, що передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організації, її рентабельність чи прибуток.

Управлінський аналіз організації включає методи оцінки, моніторингу та удосконалення системи управління організацією, методів підвищення ефективності її діяльності. Оскільки реалізація управлінських функцій здійснюється через інформаційну систему організації, важливого значення має рівень інформаційно-аналітичного забезпечення, що має безпосередній вплив на швидкість та оптимальність роботи організаційної структури організації.

Так, під час аналізу роботи підрозділів організації порівнюються результати роботи за певні періоди часу із попередніми. Встановлення критеріїв ефективності для підрозділів організації відбувається відповідно до специфіки роботи конкретного підрозділу. Порівняння фактичних значень критеріїв з нормативними проводиться за результатами роботи організації за певний період часу – рік. Значні відхилення свідчать про нереалізований потенціал та не використані ресурси. Далі здійснюється обґрунтування організаційних заходів щодо удосконалення управлінської системи з використанням результатів діагностики із метою подальшої оптимізації роботи структури організації та управлінських зв'язків.

Діагностика виробничого потенціалу організації дозволяє проаналізувати наявний виробничий потенціал організації як сукупність вартісних та натурально-речових характеристик виробничої складової організації, що використовується для ведення основної фінансово-господарської так і операційної діяльності. Виробничий потенціал організації визначає використання основних її ресурсів: матеріальних, інтелектуальних, техніко-технологічних, фінансових та має такі основні складові, як інжинірингова, управлінська, технічна та технологічна. Технічна складова характеризує використання основних фондів організації, а технологічна визначає послідовність операцій з надання послуг, тобто характеристик циклу операційної виробничої діяльності організації. Інжинірингова складова включає розробку та удосконалення наданих послуг; менеджмент виробництва відповідає за якісне ведення виробничої діяльності як кінцевого результату виробничого циклу. Показники діагностики виробничого потенціалу організації є показниками виконаної виробничої програми організації: показники валової продукції, товарної продукції, реалізованої продукції, розрахунок коефіцієнтів виробничої потужності організації. Ступінь відповідності виробничої програми оцінюється коефіцієнтом виробничої потужності організації, коефіцієнтами інтенсивного, екстенсивного та інтегрального використання обладнання. Показники та коефіцієнти виробничого потенціалу організації формують виробничу

операційну складову діяльності організації.

Фінансовий аналіз організації спрямований на оцінку фінансового стану організації на основі розрахунку основних фінансових показників. Найбільш застосованим методом, що використовується під час фінансової діагностики є метод R-аналізу.

R-аналіз дозволяє здійснити оцінку фінансового стану організації за певний період часу за групами основних фінансових показників, таких як: ліквідність, ділова активність, структура капіталу, прибутковість фінансово-господарської діяльності організації. Для здійснення фінансового аналізу здійснюється аналіз та оцінка показників фінансової та бухгалтерської звітності організації.

Показники ліквідності характеризують здатність організації відповідати за поточними зобов'язаннями своєї фінансово-господарської діяльності з використанням оборотних фондів з різним рівнем ліквідності. Розрахунок показників ліквідності передбачає співставлення вартості оборотних активів організації та його поточних зобов'язань. Ліквідність діяльності це в першу чергу можливість перетворення її на вартісну грошову форму та можливість швидкої реалізації для покриття поточних короткострокових чи довгострокових фінансових зобов'язань.



Рис. 5.3. Групи показників для здійснення R-аналізу та діагностики фінансового стану організації

Джерело: укладено авторами за [14].

Показники структури капіталу визначають співвідношення елементів структури капіталу організації та їх питому вагу (частку) в загальній величині капіталу організації. Зазвичай порівнюється співвідношення власного та залученого капіталу, так як це визначає наскільки фінансово та економічно залежною є організація від третіх осіб, що можуть бути в свою чергу джерелами активної дії небезпек та загроз, саме тому дані показники структури капіталу включені до фінансово-економічної складової організації.

Показники ділової активності визначають швидкість обертання та мобільність обертання (тривалість обороту оборотних коштів, засобів організації, як у цілому так і за їх окремими видами). Чим більше кількість обертів оборотних коштів за визначний період (рік), тим вище показники ділової активності, тим краще та ефективніше організація використовує свої основні засоби. Показники оборотності визначаються співвідношенням виручки від реалізації та середньої суми оборотних коштів організації і вимірюються кількістю разів та повертають їх у вигляді виручки, оскільки вони проходять усі цикли діяльності, що змінюють форму оборотності, яка вимірюється кількістю оборотів на рік. Коефіцієнт оборотності основних засобів є показником, індикатором, важливим для показників фінансово-економічної складової аналізу організації.

Показники прибутковості, рентабельності визначають ефективність використання основних ресурсів організації та прибутковість активів, готової продукції, валового, операційного та чистого прибутку. Вони визначаються співвідношеннями різних видів прибутку та вартості ресурсів організації або його доходів. Такі показники прибутковості, рентабельності організації як рентабельність валового прибутку, рентабельність операційного прибутку, рентабельність чистого прибутку, рентабельність активів, рентабельність продукції є важливими показниками для визначення рівня та стану фінансово-економічної діяльності організації і відповідно ці показники повною мірою включені до діагностики стану та рівня організації.

Комплексна діагностика організації полягає у формуванні та впровадженні алгоритму збору та обробки інформації про стан та рівень організації та всім комплексом її складових, ефективним та продуктивним використанням наявних ресурсів організації.

Процес комплексної діагностики організації включає такі основні етапи як аналіз зовнішнього середовища організації, а саме конкурентів, постачальників, замовників, контрагентів організації, державних регулюючих та контролюючих органів та інших організацій і підприємницьких структур.

5.5. Метод SWOT-аналізу стану та діяльності організації

Метод SWOT-аналізу розроблено К. Андревісом та Х. Вайріхом та широко застосовується з 1963 року для аналізу та стратегічного планування, як всієї організації, так і підсистем та складових її діяльності. SWOT-аналіз є необхідним елементом наукового дослідження при складанні будь-якого рівня стратегічних планів та програм. Дані, отримані в результаті SWOT-аналізу є базовими елементами при розробці стратегії, мети, та завдань з аналізованих напрямків діяльності.

SWOT - це абревіатура початкових букв англійських слів. Strengths - сила - тобто сильні сторони, якими відрізняється організація. Weaknesses - слабкості - слабкі сторони організації в порівнянні з конкурентами, які це підприємство в змозі поліпшити. Opportunities - можливості – характеристики ринку, що надаються всім учасникам ринку як додаткові можливості. Threats – загрози - характеристики зовнішнього середовища організації та можливі ризики для його діяльності.

Використання методу SWOT-аналізу в дослідженні стану організації не є випадковим. На сьогоднішній день SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному плануванні та управлінні. Використання методу SWOT-аналізу, охоплюючи внутрішнє та зовнішнє середовище організації, так верхня частина матриці «сильні» та «слабкі» сторони охоплюють показники оцінки самої організації, внутрішнє середовище її системи. А нижня частина матриці «можливості» та «загрози» дозволяє отримати аналіз елементів зовнішнього середовища, що залишаються поза прямою дією та впливом організації. При цьому, співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяють не тільки визначити проблемні поля у роботі організації, але й отримати напрямки, що потребують нових підходів та кроків до управління та функціонування і можуть бути використані, як складові розробки та реалізації подальшої стратегії та програм покращення, удосконалення та розвитку організації. Методика SWOT-аналізу стану організації складається з декількох послідовних етапів.

На першому етапі дослідження потрібно зібрати необхідну інформацію про роботу організації. На другому етапі визначаються характерні для організації сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Складається список сильних та слабких сторін, визначається перелік можливостей та загроз зовнішнього середовища організації.

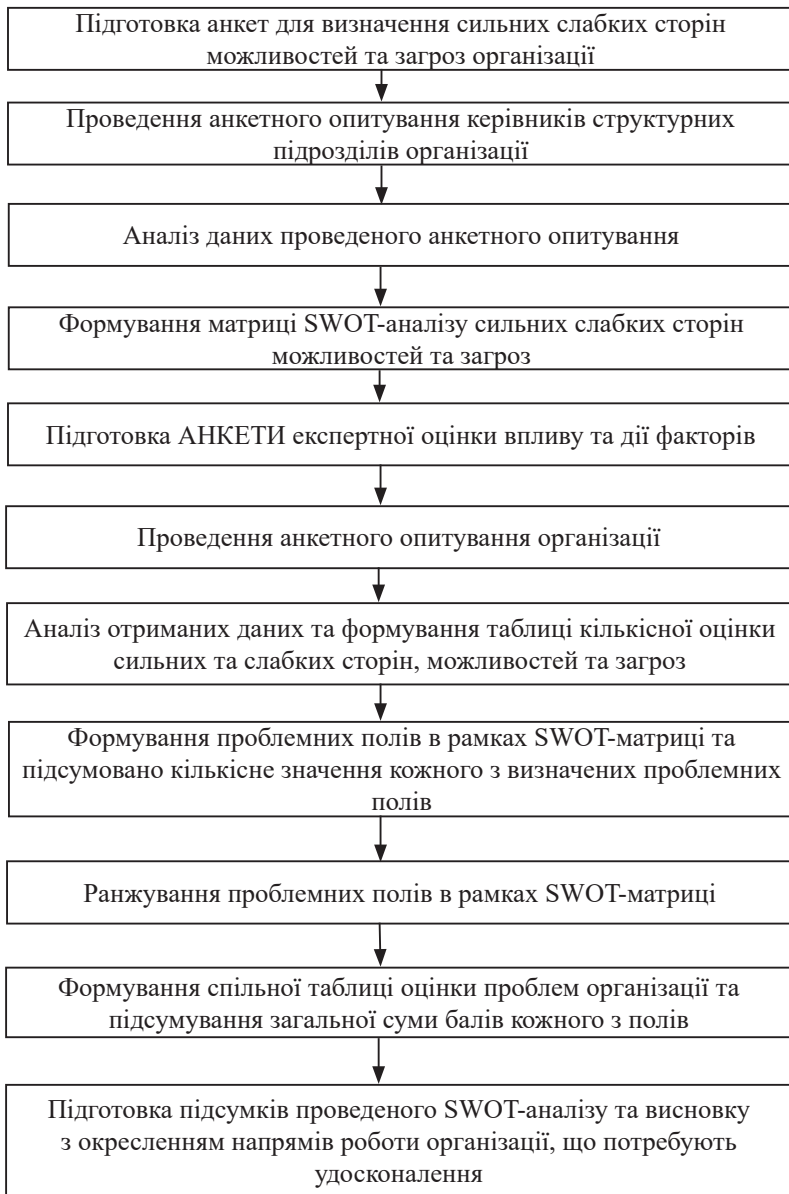


Рис. 5.4.Схема проведення SWOT-аналізу діяльності організації

Джерело: розроблено авторами

На третьому етапі дослідження для збору даних доцільно розробити анкету опитування із внесеними даними показників сильних, слабких сторін, можливостей та загроз.

На четвертому етапі необхідно провести анкетування керівників структурних підрозділів для того, щоб визначити ті сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, що є характерними для організації.

На п'ятому етапі згідно даних, отриманих в результаті проведеного анкетування, формуються таблиці та здійснюється перший рівень SWOT-аналізу організації. Визначається взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх факторів. Для оцінки складових формується матриця SWOT-аналізу. На кожному з полів розглядаються можливі парні комбінації, виділяються поля, що можуть бути врахованими в подальшій розробці стратегії.

На шостому етапі, за даними, отриманими з таблиць SWOT-аналізу проводиться оцінка співвідношення та дії сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, для проведення кількісної оцінки взаємного впливу показників того чи іншого фактору на інший з визначених показників.

На сьомому етапі, проводиться кількісна оцінка по п'ятибальній шкалі співвідношення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

На восьмому етапі здійснюється кількісна оцінка сильних та слабких сторін, загроз та можливостей діяльності організації.

На дев'ятому етапі, проводиться загальна кількісна оцінка слабких та сильних сторін, можливостей та загроз, формуються відповідні таблиці із внесенням відповідних підрахованих сумарних значень по кожному показнику.

На десятому етапі проводиться формування проблемного поля в рамках SWOT-матриці та в результаті проведеного об'єднання навколо визначеного проблемного поля окремих значень, підсумовується кількісне значення кожного з визначених проблемних полів.

На одинадцятому етапі формується остаточна таблиця проведеного SWOT-аналізу «Кількісна оцінка проблем організації», де виносяться всі визначені проблемні поля та ранжуються по значенню отриманого сумарного кількісного показника від проблеми, що має найбільше значення для організації, до найменшої.

Проведення даного аналізу та оцінки отриманих результатів дозволяє зробити компетентні висновки щодо наявності ринкових переваг та загроз у співвідношенні та динаміці внутрішнього та зовнішнього середовища. Дана методика є універсальною та знайшла своє активне застосування у практичній діяльності організацій.

Запитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Як здійснюється організаційно-управлінський аналіз процесів управління організацією?

2. Які методи аналізу та оцінки стану організації ви знаєте?
3. Назвіть класифікацію формалізованих та неформалізованих методів оцінки організації.
4. Назвіть принципи впровадження аналізу та оцінки діяльності організації.
5. Як здійснюється метод SWOT-аналізу стану та діяльності організацій?
6. Назвіть етапи організаційно-управлінського аналізу.
7. Опишіть основні складові організаційно-управлінського аналізу організації.
8. Які складові досліджуються в здійсненні аналізу системи цілей організації та стратегії її досягнення?
9. Які складові досліджуються в здійсненні аналізу організаційної структури?
10. Які складові досліджуються в здійсненні аналізу процесів управління?
11. Які складові досліджуються в здійсненні аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення?
12. Які складові досліджуються в здійсненні аналізу організаційної культури?
13. Опишіть аналітичний метод здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
14. Опишіть експертний метод здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
15. Опишіть метод лінійного програмування здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
16. Опишіть метод динамічного програмування здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
17. Опишіть методи стратегічного аналізу здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
18. Опишіть кількісний метод здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
19. Опишіть методи фінансового аналізу здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
20. Опишіть R-аналіз здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
21. Опишіть методи інтегральної оцінки фінансового стану організації, здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
22. Опишіть метод «мозкового штурму» здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
23. Опишіть експертну оцінку конкурентного середовища здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
24. З якою метою здійснюється оцінка стану організації?
25. В чому полягає сутність індикаторного методу аналізу організації?
26. Опишіть експертні методи здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.

27. Опишіть рейтингові методи здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
28. Опишіть морфологічні методи здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
29. Опишіть фактографічні методи здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
30. Опишіть логічне моделювання здійснення аналізу та оцінки діяльності організації.
31. Що являє собою моніторинг стану та діяльності організації та як він здійснюється?
32. З якою метою здійснюється діагностика виробничого потенціалу організації?

Список літератури до розділу:

1. *Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Гвівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.*
2. *Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.*
3. *Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.*
4. *Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.*
5. *Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.*
6. *Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.*
7. *Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с*
8. *Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організації та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.*
9. *Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник /за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.*
10. *Менеджмент: навчальний посібник/ А. М. Балашов [та ін.]; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с*
11. *Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.*
12. *Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.*
13. *Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.*
14. *Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.*
15. *Стратегічний менеджмент: навчальний посібник /за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.*
16. *Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.*
17. *Тимохова Г.Б., Білюк Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.*

РОЗДІЛ 6. РОЗБУДОВА СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові питання розділу:

- 6.1. Поняття ресурси та ресурсного забезпечення організації*
- 6.2. Ресурсний потенціал організації як економічна категорія*
- 6.3. Економічний потенціал системи забезпечення організації*
- 6.4. Організація та розбудова системи забезпечення організації*
- 6.5. Управління ресурсним потенціалом системи забезпечення організації*
- 6.6. Чинники формування та розвитку системи забезпечення організації*

6.1. Поняття ресурси та ресурсного забезпечення організації

Забезпечення стабільності роботи організацій та зростання їх ефективності значною мірою залежить від забезпеченості всім комплексом ресурсів необхідних для безперебійного, сталого та ефективного функціонування організації, а також від виваженого підбору ресурсів та ефективного формування та використання ресурсного потенціалу організації. Ефективність діяльності організації характеризується показниками результативного використання наявних ресурсів та залучення додаткових ресурсів, необхідних для подальшого функціонування та розвитку організації, а також необхідних для фінансування нових інноваційно-інвестиційних проектів.

Розглянемо основні концептуальні поняття ресурсів те ресурсного забезпечення. Поняття ресурсу походить від французького *resource* – що означає засіб, запас, джерело отримання доходів. Поняття ресурсів вживається в широкому та вузькому значенні. В широкому значенні охоплює всі матеріальні, нематеріальні багатства та надбання, якими володіє та чи інша країна на макрорівні, а в вузькому значенні - ресурси це всі ті матеріальні та нематеріальні активи, а також персонал який необхідний для розбудови та функціонування будь-якої організації [1,2].

Тому ресурси визначаються як фінансові кошти, капітал, цінності, сформовані запаси, а також як природні (закладені природою) та економічні, тобто надбані ресурси.

Загалом у науковій літературі визначаються дві основні групи ресурсів: ресурси природні та економічні [2-5].

Так у економічних словниках зазначено, що ресурсами є все, що сприяє ефективній економічній діяльності включаючи природні ресурси, в тому числі корисні копалини, а також земельні та водні ресурси, людські ресурси разом із кваліфікацією та рівнем підготовки працівників, а також вироблені людською працею засоби виробництва та товари промислового призначення [3]. За цим

же науковим джерелом визначається, що економіка є наукою про алокацію ресурсів. Інше наукове визначення що носить більш техніко-технологічний характер - ресурсом (scheduled operating time; antic pated working life) є визначений термін роботи технічних засобів, в завершення якого ці засоби підлягатимуть виведенню з використання. А отже ресурс визначається як технічний фактор виробництва і невід'ємний головний ресурс технічного технологічного процесу виробництва, без якого неможливе функціонування виробничих економічних систем [4,5].

За іншим визначенням ресурсами є складові елементи економічної системи, які застосовуються до процесів виробництва а також фактори виробництва, такі як праця робітників, земля і природні ресурси, корисні копалини, а також капітал.

Також за визначенням науковців ресурсами є продукція та послуги невиробничого характеру, призначені для власного особистого споживання. Загалом в переважній більшості поняття ресурси вживається в множині, оскільки ресурсне забезпечення в переважній більшості являє собою сукупність комплексу необхідних для функціонування організації ресурсів [6,7].

За дослідженням Розенберга Д. М. ресурси визначаються як способи, засоби та природні ресурси. Отже за загальним визначенням ресурсами є все те, що використовується для виробництва товарів та послуг, починаючи від природних мінеральних ресурсів і закінчуючи трудовими ресурсами [8-9]. Теке визначення ресурсів характерне для організацій сфери торгівлі, виробничих чи оптових компаній.

На думку інших науковців економічні ресурси - це фундаментальне поняття економічної теорії, яке характеризує фактори та джерела забезпечення економічного відтворення [10]. Отже як бачимо, єдиного підходу та єдиного бачення поняття ресурсів та ресурсного забезпечення не існує.

Саме поняття ресурсів та їх значення і види змінюються з часом, економічним та науково-технічним розвитком, і сьогодні вони охоплюють не лише природні чи економічні ресурси, але й інтелектуальні науково-технічні ресурси, інформацію [11].

А отже, до існуючих традиційних груп ресурсів додаються більш сучасні та актуальні нові групи ресурсів, що здобувають все більшу роль та значення в ресурсному забезпеченні організацій.

Таким чином, загалом ресурси можна розподілити та класифікувати на декілька основних груп [12-15]:

- Природні ресурси. Вони застосовуються у виробництві та споживанні і водночас поділяються та класифікуються на поновлювальні та не поновлювальні природні ресурси. В першу чергу це земля, повітрі, ліси, природні мінеральні ресурси, водні ресурси ті інші [12-15].

- Матеріальні ресурси - це ресурси, які створені людською працею, які водночас являються як результатами так і чинникам та засобами виробництва.

Це обладнання, верстати, транспортні засоби, приміщення, комунікації та інші основні фонди виробництва, а також сировина, матеріали, напівфабрикати, вузли, деталі чи готові вироби, вироблена продукція.

- Трудові ресурси. Ця група ресурсів включає все населення працездатного віку, яке є в наявності на певній території, міст, регіону, країни та може бути задіяним в роботі різних організацій. Водночас трудові ресурси поділяються за кваліфікацією, рівнем досвіду та підготовки, за віком, а отже поділятимуться за соціально-демографічними, професійно-кваліфікаційними та культурно-освітніми ознаками.

- Фінансові ресурси. Це грошову кошти, які використовуються як капітал для започаткування економічної діяльності та в подальшому є одним із основних ресурсів забезпечення функціонування організації та забезпечення процесів економічного відтворення.

- Нематеріальні ресурси. Виступають частиною потенціалу підприємства, який забезпечує значний економічний прибуток та має нематеріальний базис отримання прибутків. До нематеріальних ресурсів належать промислові та інтелектуальні проекти, розробки, інновації, ефективні виробничі рішення та нові технології, а також торгові марки, патенти та ліцензії.

- Інформаційні ресурси. Є частиною потенціалу організації, який виступає елементом виробництва і водночас потужним засобом, який забезпечує інформаційне відтворення. Інформаційні ресурси виступають головними ресурсами, необхідними для прийняття управлінських рішень організації. Водночас інформаційні ресурси та інформаційне забезпечення у вигляді інформаційних потоків забезпечують та супроводжують документальне використання всіх інших виробничих логістичних чи збутових процесів в організації, забезпечують отримання, передачу, використання та збереження інформації як ресурсів у всіх її видах, документальному, цифровому, електронному та вербальному.

- Ресурси часу. Є на сьогодні найменш вивченим та найбільш недооціненим ресурсом організації. Проте час має вагомим значення в управлінні організацією, оскільки управління часом є на сьогодні вагомою сучасною технологією, яка дає можливість отримати завдяки зменшенню, економії робочого часу та більш продуктивному його використанню, значні конкурентні переваги та суттєво зменшити споживання інших ресурсів, в першу чергу кадрових та фінансових.

Узагальнюючи слід зазначити, що під ресурсами організації розуміємо сукупність природних, матеріальних, технічних, трудових, фінансових, інформаційних, нематеріальних ресурсів та ресурсів часу, які створюються та залучаються в процесі виробництва та використовуються для формування і забезпечення роботи організації, а їх використання призводить до створення нових матеріальних та нематеріальних продуктів, цінностей. Ефективне використання ресурсів дає можливість до накопичення, відтворення і примноження капіталу, а економічне та ефективне управління організацією

до більш ефективного їх використання, що в подальшому позначається на зменшенні витрат та зростанні прибутку організації, а опосередковано надає організації більших конкурентних переваг та можливостей для стабільного і ефективного розвитку. Тому завданням менеджменту організації є забезпечення ефективного, ощадливого, раціонального використання ресурсів та формування відповідно збалансованої та раціональної системи ресурсного забезпечення.

6.2. Ресурсний потенціал організації як економічна категорія

В сучасних ринкових умовах зовнішня динаміка економічних соціальних суспільних змін здійснює значний вплив на діяльність організації та на заміну її стратегічних цілей. Першочерговим завданням управління в сучасних умовах є формування та оцінювання поточних та перспективних можливостей організації, тобто її потенціалу [16]. Це пов'язано із вимогами щодо організації, її забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності.

Поняття потенціал як окрема наукова категорія почало досліджуватися наприкінці 1970-х, на початку 1980-х років. Сам термін «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що в перекладі означає «потужність або сила» [17].

За трактуванням, поданим в економічних словниках потенціал визначається як економічна категорія, що включає ресурси, можливості, запаси чи засоби, які застосовуються для досягнення цілей та мети організації.

Вивчаючи загальне розуміння сутності потенціалу значна частина науковців акцентує увагу саме на питаннях «економічного потенціалу організації» [18-22].

Наукова категорія «економічного потенціалу підприємства» трактується науковцями по різному. В вузькому розумінні він визначається як річний обсяг виробництва, а в широкому розуміння як соціально-економічна система загалом.

Так, за визначенням науковців економічний потенціал розглядається у взаємозв'язку з властивостями тієї чи іншої економічної системи, а також як відносини в трудовому колективі та колективу із адміністрацією з метою забезпечення роботи та створення матеріальних благ та додаткової вартості [23-26]. Проте економічний потенціал визначається не лише наявністю трудових та інших ресурсів підприємства та організацією роботи колективу, але й формуванням робочих відносин.

Тривалий час в науковій теорії економічний потенціал та його потужність пов'язували із масштабами організації, вважаючи що потужний економічний потенціал в першу чергу заснований на значних масштабах роботи, розмірах, розвиненістю самої організації та наявністю у неї значної кількості фінансових, матеріальних та інших ресурсів [27-30]. А отже, виникає залежність між розміром організації та наявною потужністю її економічного потенціалу. Саме поняття розміру організації характеризувалося такими показниками, як: наявність та кількість виробничих, офісних, складських площ та площ загалом, загальна кількість персоналу, кількість робочих місць, загальний обсяг випущеної продукції. Проте ці показники дають лише загальне уявлення про організацію.

Сучасне розуміння потенціалу організації базується на динаміці, ефективності використання ресурсів та ефективності динаміки зростання

організації [31-33]. Не менш важливими показниками для оцінювання потенціалу є загальна вартість основних засобів організації, обсяг виробництва продукції, ефективність використання ресурсів за безпосереднім їх призначенням, можливості оптимізувати процеси постачання, виробництва, реалізації, надання послуг, управління, контролю якості роботи та інших процесів.

За іншими дослідженнями економічний потенціал визначається як здатність організації до довгострокового функціонування та досягнення визначених стратегічних цілей з використанням наявних ресурсів.

Гносеологічно, враховуючи те що організація є відкритою системою наукова категорія «економічний потенціал організації» є по суті тотожною категорії «потенціал організації» [35-40].

Найбільш поширеним є визначення «потенціалу організації», як сукупності умов, ресурсів та можливостей організації, що використовується нею для свого функціонування та досягнення визначеної мети та цілей.

Потенціал організації визначають також як її можливості щодо виготовлення продукції та надання послуг, а також як наявність певних виробничих потужностей та продуктивних сил забезпечувати відповідну ефективність.

Потенціал загалом визначається наявністю в цій організації всього переліку ресурсів та можливостей щодо їх залучення та використання, забезпечення загальної можливості функціонування організації та досягнення визначених мети та цілей. При цьому сама наявність ресурсів не гарантує досягнення визначених цілей, оскільки не менш важливого значення має здатність організації мобілізувати і залучити необхідну кількість ресурсів та ефективно їх використовувати, що пов'язана із уміннями і знаннями, компетентністю управлінського персоналу організації. Сучасні управлінці повинні мати знання щодо розбудови та управління бізнес-процесами [41]. Таким чином, управління потенціалом організації визначає здатність та вміння керівника управляти всіма наявними та залучати потенційні ресурси, необхідні для ефективного управління організацією, розбудовувати та впроваджувати сучасні бізнес-процеси управління [42]. Наявний ресурсний потенціал та управління цим потенціалом визначає конкурентні переваги та конкурентоспроможність цієї організації в зовнішньому конкурентному середовищі.

При цьому слід зазначати, що ресурсне забезпечення значною мірою залежить від внутрішнього середовища організації.

Таким чином, загальний потенціал включає наявність внутрішніх ресурсів, таких як працівники, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, інформаційні ресурси; а також компетенції, здібності та досвід, який був напрацьований керівниками, менеджментом організації [43-45].

Ринковий потенціал та зовнішні можливості, які забезпечує ринкове середовище безпосередньо, впливає на функціонування та розвиток організації.

Отже, потенціал організації є багаторівневим комплексним поняттям, завданням якого є комплексне забезпечення організації.

Потенціал кожної організації має свою структуру, яка складається із сукупності ресурсів, що є в наявності в організації та необхідні їй ресурси для забезпечення його ефективного функціонування в залежності від того, в якій сфері життєдіяльності працює організація та які цілі та завдання стоять перед нею.

Таким чином під час формування та використання потенціалу організації здійснюється декомпозиція на складові груп ресурсів, такими складовими найчастіше виступають групи кадрових, фінансових, матеріальних, техніко-технологічних та інформаційних ресурсів [46-50].

Таким чином структуризація потенціалу організації включає його поділ на складові та визначення взаємозв'язків між цими складовими.

Самі складові економічного потенціалу організації можуть бути різними залежно від того, які саме групи ресурсів є необхідними для функціонування тієї чи іншої організації і залежить від сфери діяльності, розміру організації, рівня техніко-технологічного розвитку, технологічності та інших факторів [51-52].

Загалом в теорії напрацьовано значну кількість різних методів та інструментів оцінювання загального потенціалу організації та їх складових.

Слід зосередити увагу на тому, що дослідження структури організації здійснюється із застосуванням двох підходів: з точки зору модульно-змістовної структуризації та з точки зору функціональної структуризації.

Модульно-змістовна структуризація визначає поділ загального потенціалу організації на модулі та складові, які відповідають певному змісту. Такими основними модулями виступають: безпосередньо ресурсне забезпечення, персонал, працівники організації та розбудовані системи управління [53]. Кожний такий модуль є до певної міри відокремленим та має певний окремий зміст, а разом вони забезпечують невід'ємний комплекс ресурсів, об'єктів та дій, які й забезпечують ефективне функціонування та подальший розвиток організації.

Головними ресурсними групами, які забезпечують організацію виступають групи: кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів [53-56].

Слід зазначити, що за ресурсною концепцією загалом найбільш важливими ресурсам необхідними для функціонування організації є такі групи ресурсів, як:

- технічні ресурси, які включають обладнання, верстати, техніку та технічні засоби і їх потужність, які має у своєму розпорядженні та використовує організація з метою ведення фінансово-господарської, виробничої та іншої діяльності;

- технологічні ресурси, а саме технології які використовує організація для здійснення своєї діяльності, а також наукові розробки, продуктові та процесні

технологічні інновації та конкурентоспроможність яких надає організації застосування нових провідних технологій;

- кадрові ресурси, до яких зараховується весь персонал працівники організації, їхня кваліфікація, рівень освіти, знань та компетенцій, набутий досвід та професійні навички;

- просторові ресурси, пов'язані із локаціями, фізичним розміщенням організації, їх виробничих потужностей, розташуванням об'єктів, комунікацій та можливістю їх розширення;

- інформаційні ресурси із забезпеченням організації необхідною кількістю інформації про зовнішнє середовище, постачальників, споживачів, ринок, та обсягів іншої важливої для організації зовнішньої інформації, а також забезпечення внутрішнього документообігу та каналів комунікацій, інформаційного забезпечення для функціонування всіх підрозділів організації та забезпечення функціонування системи управління;

- фінансові ресурси, що являють собою всю сукупність початкового капіталу, обігових коштів організації, а також потенційну можливість залучення кредитних та інвестиційних ресурсів задля забезпечення ефективного функціонування організації;

- матеріальні ресурси, до яких відносять матеріали, сировину, комплектуючі, матеріальні цінності, готову продукцію, товари, засоби що закупаються, використовують та виробляються в процесі її фінансово-господарської діяльності та налагодженого матеріально-технічного забезпечення;

- репутаційні ресурси, імідж на ринку, відомість торгової марки, бренду організації;

- ресурси системи управління, які включають ефективність розбудованої організаційної структури та системи управління, управлінських комунікацій та здатність цієї системи до ефективного управління та швидкого й адекватного прийняття управлінських рішень.

Загальна структура складових ресурсного потенціалу організації узагальнено представлена на рис. 6.1.

Кожна група ресурсів є певною сукупністю можливостей, які має організація щодо зміцнення власного потенціалу та досягнення визначених нею цілей та завдань діяльності. А загалом достатність ресурсів тією чи іншої групи визначає здатність організації задовольняти потреби та запити споживачів продукції, послуг та ринкові потреби.

Функціональний блок є блоком системи управління. Цей блок забезпечує формування мети, цілей, завдань організації, стратегії її розвитку.

Функціональна структуризація визначає основні функції управління всім комплексом ресурсів організації, таких як планування, організація, координація та контроль, і таким чином забезпечується весь комплекс дій пов'язаних із формуванням ресурсного потенціалу, плануванням ресурсів, організацією дій щодо їх розподілу та використання, координацією обсягів та

джерел залучення, використання ресурсів та забезпечення функцій контролю за відповідністю, доцільністю та ефективністю розподілу і використання ресурсів, що й забезпечує весь комплекс дій щодо ефективного використання ресурсів.

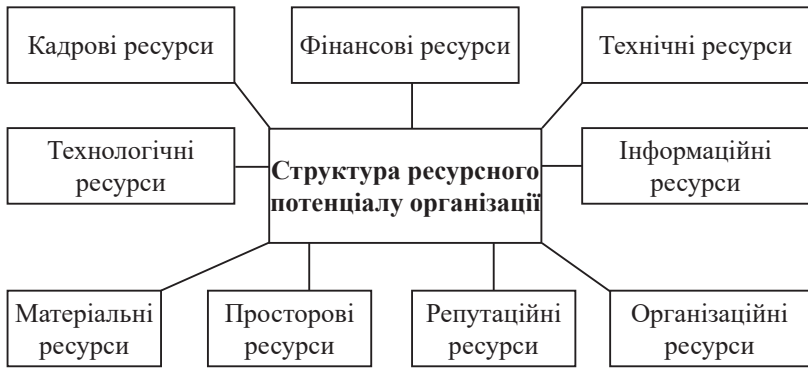


Рис. 6.1. Загальна структура складових ресурсного потенціалу організації

Джерело: сформовано авторами на основі [57-64]

В цьому блоці виділяються декілька основних функціональних підсистем і як ми вже зазначали основних функцій, таких як планування, організація, реалізація, координація та контроль.

Функціональна підсистема планування забезпечує виявлення векторів напрямів розвитку організації, визначення мети, стратегічних цілей розвитку, формування стратегії розбудови та зміцнення потенціалу організації.

Функціональна підсистема забезпечує організації комплекс дій всіх учасників, персоналу та всіх структурних підрозділів щодо формування, зміцнення та ресурсного потенціалу, використання ресурсів організації.

Функціональна підсистема організації спрямована на забезпечення ефективного розподілу та використання всіх видів ресурсів та впровадження дій щодо забезпечення зміцнення розбудови ресурсного потенціалу організації. Головним завданням цієї підсистеми є перетворення наявного ресурсного потенціалу на фактори успіху, які забезпечать організації ефективну довготривалу роботу на ринку та наявність значних конкурентних переваг порівняно із організаціями конкурентів.

Функціональна підсистема координації забезпечує своєчасний перерозподіл всіх наявних в організації ресурсів з метою своєчасного і адекватного управління змінами, внесення відповідних змін до планування, та організації і реалізації роботи всіх функціональних підрозділів.

Функціональна підсистема контролю забезпечує функції перевірки ефективності витрат всіх видів ресурсів, відповідності їх перерозподілу та

використання відповідно до реальних запитів та потреб підрозділів організації. Фактичне виконання та реалізацію поставлених планів щодо ресурсного забезпечення і використання ресурсів, а також проведення аналізу та оцінки ефективності ресурсного забезпечення з використанням всіх видів ресурсів організації, а також оцінювання результатів від використання всіх видів ресурсів.

Важливим блоком ресурсного потенціалу є безпосередньо діяльність персоналу цієї організації. Саме тому одними із головних напрямів діяльності цього блоку є: впровадження аналітичної діяльності з проведенням відповідних наукових досліджень, розробок нової продукції та технологій виробництва, впровадження нових сучасних процесів управління на всіх ланках виробництва та управління організацією; провадження виробничої діяльності персоналу, пов'язаної із операційною діяльністю організації виробництвом продукції чи наданням послуг; комунікаційну діяльність із розбудови та забезпечення ефективного функціонування всіх управлінських комунікацій організації та комунікацій взаємодії із ринковим середовищем, із формуванням ефективних комунікацій просування товарів та послуг на ринок, формуванням комунікацій розподілу і реалізації продукції та послуг, налагодження ефективних комунікацій взаємодії із ринком, споживачами послуг. Разом із комунікаційною діяльністю доцільним є розбудова та зміцнення інформаційної діяльності із зростанням обсягів інформаційного обігу між зовнішнім та внутрішнім середовищем організації і зростанням роялті та значення використання інформації для прийняття управлінських рішень на основі аналізу та оцінки інформації і забезпечення розбудови всіх інформаційних комунікацій, спрямованих на ефективну роботу всього персоналу організації.

Функціональна структуризація потенціалу організації визначається наявністю переліку функціональних областей, притаманних тій чи іншій організації в залежності від ведення нею фінансово-господарської діяльності. Такими функціональними областями виступають маркетинг, управління, кадрове забезпечення, фінанси, інформація. В межах кожної функціональної області формується окремий потенціал, притаманний саме цій функції, а отже зміцнення загального потенціалу залежить від зміцнення потенціалу окремих функціональних областей, а відповідно розвиток розширення і зміцнення кожної окремої такої функціональної області дає додатковий позитивний ефект та вплив на функціонування і стан інших функціональних областей потенціалу, а також на сукупний загальний економічний ресурсний потенціал організації в цілому.

Об'єктивними складовими ресурсного потенціалу організації прийнято визначати такі складові як: фінансовий, виробничий, інформаційний, інноваційний потенціали, потенціал відтворення та інфраструктурний потенціал.

Об'єктивні складові ресурсного потенціалу мають наступні характеристики:

- операційний (виробничий) потенціал визначає здатність організації до надання послуг;

- інноваційний потенціал визначає здатність організації до розробки нових інноваційних продуктів, послуг, процесів та технологій, розробки та впровадження маркетингових чи управлінських інновацій, а також здатність до впровадження всіх цих інновацій у фінансово-господарській виробничій діяльності організації та подальшому використанні комерціалізації інновацій;

- фінансовий потенціал визначається як наявність в організації необхідного для її функціонування достатнього обсягу необхідних фінансових ресурсів, їх ефективного використання та відтворення, а також ліквідності активів організації;

- потенціал відтворення визначає можливості наявної, організаційної, виробничої системи організації до ефективного використання наявних ресурсів та засобів з метою забезпечення ефективного відтворення капіталу організації та її ресурсів, вкладених у виробничі техніко-технологічні потужності, активи, персонал організації з метою забезпечення їх ефективного функціонування та отримання прибутку;

- інформаційний потенціал визначається можливістю формування достатньої інформаційної бази, накопичення інформації та забезпечення техніко-технологічних умов для її збору, акумулювання, використання та зберігання в роботі організації з метою інформаційного забезпечення та супроводу всіх інших виробничих, управлінських, комерційних та інших процесів, необхідних для функціонування організації та виконання поставлених завдань і цілей. Інформаційний потенціал характеризується повною достовірністю, відповідністю та достатністю накопиченої довідникової, нормативно-правової, облікової, оперативної, інформації та звітності та також відповідність та інтенсивність потоків вхідної та вихідної інформації організації. Також інформаційний потенціал визначається достатністю інформації, необхідної для аналізу та оцінки в прийнятті управлінських рішень.

- Інфраструктурний потенціал визначається як розвиток власних транспортних, забезпечувальних, виробничих комунікацій, необхідних для забезпечення роботи організації, а також як місце розташування самої організації, її положення в загальній інфраструктурі, транспортних комунікацій, що може становити додаткові ринкові переваги та мати вплив на кращий рівень інтегрування організації в загальне ринкове середовище.

Суб'єктивними складовими потенціалу організації визначають такі складові, як управлінський потенціал, науково-технічний потенціал, маркетинговий потенціал, потенціал організаційної управлінської структури, кадровий потенціал.

Управлінський потенціал є комплексом знань, вмінь, здатності та можливостей системи управління організацією забезпечувати досягнення визнаних цілей та мети діяльності організації.

Науково-технічний потенціал визначає здатність кадрових ресурсів організації до розробки інновацій, проведення наукових досліджень, здійснення НДДКР з метою удосконалення покращення виробничих процесів та випуску нової інноваційної продукції надання нових послуг.

Маркетинговий потенціал спрямований на здатність працівників організації до ефективного просування та реалізації продукції і послуг організації, здатність персоналу ефективно формувати та управляти сучасними маркетинговими комунікаціями, формування нових каналів збуту, в тому числі із застосуванням сучасних цифрових та телекомунікаційних технологій.

Потенціал організаційної структури управління характеризує здатність керівників управлінського персоналу організації до розбудови ефективної організації структури організації та управління нею в умовах зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Кадровий потенціал організації включає кваліфікацію, досвід, компетенції, здібності та можливості працівників організації забезпечувати її ефективну роботу.

6.3. Економічний потенціал системи забезпечення організації

Класифікація основних видів економічного потенціалу організації включає декілька основних груп та систематизацію основних проявів потенціалу організації за кожною із таких груп.

З точки зору формування наукових засад дослідження потенціалу визначають ресурсну та результативну концепції.

Так, ресурсна концепція досліджує економічний потенціал як комплекс всіх наявних та необхідних для розвитку організації ресурсів, а також ефективного використання цих ресурсів. При цьому оцінюванню підлягають вартість придбання цих ресурсів.

Результативна концепція розглядає економічний потенціал як можливість фінансово-господарської системи організації, ефективного залучення, освоєння і використання ресурсів з метою задоволення наявних потреб та отримання запланованих результатів. Оцінювання при цьому здійснюється із визначенням максимального обсягу благ, які здатні продукувати за наявного обсягу та структури ресурсного забезпечення.

Потенціал організації також має поділ за ступенем його використання. Так, потенціал можна поділити на фактичний, тобто такий який є в наявності на даний час; на перспективний, тобто потенціал який організація може мати в майбутньому з орієнтацією на досягнення довгострокових цілей. Таким чином, порівнюючи фактичний потенціал з перспективним потенціалом можна оцінювати ступінь використання потенціалу, а також визначити вектори його можливого майбутнього зміцнення та потенційних можливостей організації.

За сферою реалізації економічний потенціал організації розглядають як зовнішній та внутрішній. Зовнішній потенціал визначає можливості організації щодо інтегрування та взаємодії із зовнішнім середовищем, в тому числі і щодо залучення нових необхідних для функціонування та розвитку організації ресурсів. Водночас організація має обмежений вплив на зовнішнє середовище щодо залучення його потенційних ресурсів, а саме тому завдання ресурсного забезпечення організації є одним із ключових завдань розвитку організації.

Внутрішній потенціал організації характеризується тими ресурсами, які є в наявності у організації та компетенціями керівників організації щодо ефективного використання цих ресурсів.

Загалом потенціал організації може бути досліджений як певна ієрархічна система, що включає підсистеми. Таким чином може бути здійснений ще один поділ потенціалу організації за принципом ієрархії на потенціал системи загалом та на потенціал окремих бізнес-одиниць, як підсистем. Водночас загалом ефективність загального потенціалу всієї системи визначається як сукупність та взаємодія всіх потенціалів всіх бізнес-одиниць та підсистем організації, що дає ще додаткові ефекти синергії.

Поділяючи потенціал організації за функціональними напрямками можна

здійснити поділ на складову його формування та використання.

Таким чином визначають маркетинговий потенціал як залежність організації до ефективного просування та реалізації продукції, послуг та здатність надавати саме ті послуги, які відповідають потребам та запитам ринку, споживачів з відповідною ціною, якістю та характеристиками. Наступним у цій класифікації є виробничий потенціал, який визначає здатність виробничих систем виробляти необхідну продукцію та послуги в заданих обсягах та необхідної якості з найбільш оптимальним використанням ресурсів та обсягів виробничих витрат.

Наступним у цій класифікації визначають фінансовий потенціал в самій можливості організації ефективно розподіляти фінансові ресурси та забезпечувати їх ефективне відтворення та функціонування всіх структурних підрозділів, постачання, виробництва та збуту. Організаційний потенціал визначає здатність системи управління організацією до розбудови взаємозв'язків та організації взаємодії між всіма структурними підрозділами та елементами організації структури з метою забезпечення найбільш ефективного функціонування організації.

Загалом економічний потенціал організації визначається переліком певних характеристик:

- здатність до зміцнення та відтворення, тобто до накопичення ресурсів та їх відновлення;
- призначення потенціалу та його спрямування на досягнення цілей організації;
- взаємозамінність складових та елементів потенціалу, що визначає можливість зміни розподілу складових потенціалу з метою забезпечення необхідним рівнем збалансованості в наявності та використанні ресурсів, чи іншим чином та заміну одних ресурсів іншими.
- поліструктурність із збалансованістю та поєднанням різних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування організації.

Ефективність діяльності організації значною мірою визначається тим, наскільки ефективно вона здатна залучати, акумулювати та використовувати наявні ресурси.

Залучення ресурсів з метою розвитку та функціонування організації дає можливість до формування так званого ресурсного потенціалу організації як комплексу ресурсів та ресурсного забезпечення, яким володіє організація та які використовує для потреб функціонування та розвитку.

Ефективність роботи організації визначається в тому числі і тим, наскільки ефективно ця організація використовує наявні ресурси та як успішно вона залучає додаткові необхідні ресурси, а також наскільки ефективно вона здійснює вибір використання тих чи інших ресурсів для своєї фінансово-господарської діяльності, враховуючи те що ресурси завжди обмежені, їх недостатньо, а економічна діяльність загалом по суті є постійним вибором,

який здійснює організація у використанні цих обмежених ресурсів.

Отже, що таке ресурсний потенціал? По суті це всі ті ресурси, які є в наявності організації та які вона може використовувати для здійснення своєї фінансово-економічної, господарської, операційної діяльності. Отже, сукупність ресурсів організації формує її ресурсний потенціал. Водночас неефективне використання ресурсів може призвести до зниження ресурсного потенціалу, що в свою чергу позначиться падінням конкурентоспроможності організації загалом. На даний час актуальним є питання управління ресурсним потенціалом організації, а також пошук шляхів зростання ефективності управління ресурсним потенціалом для забезпечення ефективного розвитку.

Розглянемо поняття ресурсного потенціалу та теоретично концептуальні його аспекти. Так, науковцями загалом застосовувалося два основні підходи до розуміння сутності ресурсного потенціалу.

Першим підходом є ресурсний підхід. Цього підходу дотримувалися такі науковці як М.В. Гладій, О.В. Коваленко, Л.Г. Окорков, С.Ю. Стексов, В. П. Славо. Ці науковці розглядали ресурсний потенціал як сукупність ресурсів організації оцінюючи ресурси за їх вартістю, а отже можливість перекладання вартості витрачених ресурсів на собівартість виробленої продукції чи наданих послуг. За цим підходом рівнем використання ресурсного потенціалу є відношення економічного результату до загального обсягу використаних ресурсів [32-44].

Такі науковці як Л.Ф. Берднікова, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд, О.А. Материнська, Б.В. Мочалов, А.О. Ярова визначали ресурсний потенціал як здатність організації до освоєння, залучення та перероблення ресурсів з метою задоволення наявних ринкових потреб [45-47]. За цим підходом оцінка ресурсного потенціалу здійснюється за обсягами випущеної продукції чи наданих послуг, які здатні виготовити, продукувати організації із певної кількості та структури ресурсів.

На думку інших науковців ресурсний потенціал являє собою сукупність всіх ресурсів, які використовує організація, а отже це всі ресурси що використовуються в процесі суспільного виробництва за певного розвитку продуктивних сил та розвитку технологій.

Загалом поняття ресурси та ресурсний потенціал змінювалися з часом внаслідок змін технологій, етапів економічного розвитку, зміни промислових революцій, що призвели до зміни структур ресурсів, появи нових ресурсів та їх активного залучення і використання в діяльності організацій та виявлення тенденцій векторів загального промислового розвитку, які призведуть до подальших змін структури ресурсного потенціалу в майбутньому.

Ще однією причиною зміни ресурсів та ресурсного потенціалу є постійні зміни та турбулентність, нестабільність зовнішнього економічного середовища, пов'язаних не лише зі зміною технологій, але і з впливом інших факторів і в першу чергу появою та поширенням криз, кризових явищ, як і загалом в

економіці, так і в діяльності окремих організацій.

Тому на даний час ресурсний потенціал аналізується та визначається не лише як їх наявність та кількість, а як можливість залучати цей ресурсний потенціал в майбутньому.

При цьому окрім традиційних ресурсів, таких як науково-технічний, фінансовий, трудовий потенціал в ресурсному потенціалі визначаються матеріальні та нематеріальні ресурси, інноваційні ресурси та підприємництво.

Узагальнюючи думки провідних науковців та приведені наукові підходи ресурсний потенціал можна визначити як систему наявних ресурсів організації, а також як ресурси, які вона зможе залучити в майбутньому та спроможність організації за короткий термін мобілізувати ці ресурси і спрямувати їх на забезпечення потреб підприємства та майбутнього ефективного розвитку [43-48]. Слід зазначити, що саме поняття ресурсів та ресурсного потенціалу має значні відмінності. Так, ресурси можуть існувати як окрема категорія поза межами організації, проте поняття ресурсний потенціал завжди стосується певної окремо взятої організації та є невід'ємним від її задач та функціонування, а отже характеризує певний стан, притаманний організації та її діяльності. Водночас важливою властивістю ресурсного потенціалу є здатність організації залучити додаткові ресурси та сформувати цей ресурсний потенціал в складних для себе умовах. Крім матеріальних та нематеріальних активів ресурсний потенціал включає здатність працівників та колективу до ефективного використання всіх наявних ресурсів.

Розглядаючи складові частини ресурсного потенціалу організації можна виділити та дослідити його основні частини. Однією із головних структурних складових є фінансові ресурси організації. Фінансовими ресурсами є в першу чергу фінансові кошти, які перебувають на рахунках організації та в її розпорядженні і призначені для здійснення поточних витрат та покриття поточних фінансових зобов'язань організації у здійсненні нею своєї фінансово-економічної діяльності. Таким чином можна констатувати, що фінансові ресурси мають цільове призначення. Водночас фінансові ресурси виступають основними засобами мотивування та стимулювання роботи організації, що має вагомое значення для зростання ефективності та якості роботи кадрових ресурсів працівників організації. Водночас фінансові ресурси використовуються для закупівлі обладнання, технологій, придбання та облаштування приміщень, необхідних для роботи організації. Також фінансові ресурси спрямовуються на утримання цих основних фондів, їх ремонт, покращення та забезпечення оплати інших, в тому числі і енергетичних витрат, необхідних для функціонування технічних та інших ресурсів. Фінансові ресурси використовуються для оплати поточних фінансових зобов'язань та здійснення платежів за закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих, товарів та інших ресурсів матеріального та матеріально-технічного забезпечення, необхідних для роботи організації та ефективного функціонування всіх її підрозділів та виконання поставлених

завдань та реалізації планування операційної діяльності. Також фінансові ресурси використовуються для створення фондів накопичення та резервних фондів, фондів невиробничої сфери. Фінансові ресурси організації у вигляді початкового капіталу та в вигляді подальших обігових коштів постійно перебувають в обігу, отже це ресурси, що не мають кінцевого терміну використання. Більш того, фінансові ресурси є одним із найбільш динамічних ресурсів організації. Значна частина фінансових ресурсів, особливо на початку функціонування організації, формується за рахунок власного капіталу організації, а потім з доходу та прибутку організації, тобто з тієї частини обігових коштів, що залишаються на рахунку організації після покриття всіх поточних фінансових зобов'язань. Також частина фінансового ресурсу може бути сформованою за рахунок запозичених коштів, кредитів чи залучених коштів у вигляді інвестицій. Значна частина запозичених коштів являють собою коротко та середньо строкові кредити банків.

Наступною групою ресурсів є інноваційні ресурси. Інноваційні ресурси - це ресурси, що забезпечують інноваційну активність організації в тих чи в інших її діяльностях.

На думку науковців в широкому розумінні до цієї групи ресурсів можна віднести безпосередньо матеріальні, технічні ресурси, трудові, інтелектуальні та інформаційні ресурси. Проте значна частина науковців вбачає ці ресурси окремими групами ресурсного забезпечення, кожна з яких має не менш значну вагу та вплив на діяльність організації.

Інноваційними ресурсами є нові технології які може використовувати організація, нові товари, новий технологічний рівень та впровадження нових інноваційних процесів виробництва чи надання послуг, відповідність організаційних структур завданням забезпечення розвитку інноваційних процесів. Також інноваційними ресурсами, на думку науковців, є патенти, ноу-хау, наукові, прикладні та практичні науково-технічні розробки, прототипи, а також програмне забезпечення, інноваційні проекти на різних етапах їх реалізації та набуті в результаті їх розробки та реалізації науково-практичні напрацювання. Також до інноваційних ресурсів прийнято відносити наукових працівників та працівників що здійснюють науково-технічні розробки та їх впровадження в процесі розробки та реалізації інноваційних проектів та ведення інноваційної діяльності організації.

До групи виробничих ресурсів ресурсного потенціалу організації відносять природні, людські, технічні ресурси та технології, які використовуються для здійснення виробничої діяльності чи надання послуг. Тож до виробничих ресурсів відносять матеріальні ресурси, які виступають матеріальною основою виробленої продукції чи наданих послуг організації. Тобто, матеріальні ресурси - це сировинна база матеріально-технічного забезпечення. До цієї бази входить:

- Сировина, матеріали, енергія, паливно-мастильні матеріали, напівфа-

брикати, вузли та деталі, комплектуючі, які закуповуються організацією для здійснення своєї виробничої, операційної діяльності, для випуску продукції чи надання послуг.

- Основні засоби, техніка та технології, які безпосередньо формують виробничу базу та використовуються організацією для ведення виробничої операційної діяльності, та які перекладаються на собівартість виробленої продукції чи наданих організацією послуг у вигляді амортизаційних відрахувань.

- Трудові ресурси з необхідним рівнем знань, освіти, компетенції, кваліфікації, з фізичними та інтелектуальними можливостями, які безпосередньо зайняті в процесах операційної діяльності організації та які надають безпосередньо послуги організації і продукують необхідні соціально-економічні блага.

- Інформаційні ресурси, які використовуються для функціонування організації та забезпечення всіх інших ресурсів. Інформаційні ресурси вважають фактично невичерпними ресурсами тому, що вони безперервно поновлюються. Обсяг інформації яка створюється чи рухається в організації з часом лише збільшується, а інформаційний обіг зростає. Проте, застосування нових інформаційних ресурсів які докорінно відрізняються від попередніх можуть суттєво удосконалити і розвинути інші процеси, значно підвищити продуктивність праці та використати інші ресурси організації. Інформація є ресурсом який базується на знаннях та ідеях, які були набутими в процесі інноваційної науково-технічної діяльності, аналізу та ведення інших видів управлінської діяльності.

Інформаційними ресурсами прийнято вважати бази даних, файлово накопичену інформацію, набуті знання, ідеї, інформацію яка є в документованій формі, інтегровані інформаційні системи, що впроваджені та забезпечують роботу організації та її управління.

Одним із нових ресурсів в діяльності організації є підприємництво та підприємницькі здібності. Вони є новим ресурсом, який почав розглядатися як ресурс та як фактор виробництва лише у двадцятому столітті.

Підприємницькі ресурси - це в першу чергу підприємницький потенціал та підприємницькі здібності. Підприємницький ресурс часто розглядається як механізм організаційної діяльності із залученням кадрових, фінансових та інших ресурсів та організації їх найбільш ефективного використання з метою отримання прибутків від ведення операційної та фінансово-господарської діяльності. Цей ресурс в переважній більшості реалізується в сфері менеджменту, тобто в управлінні діяльністю організацій. Часто підприємницький ресурс визначається як вміння забезпечити ефективну взаємодію всіх інших ресурсів організації.

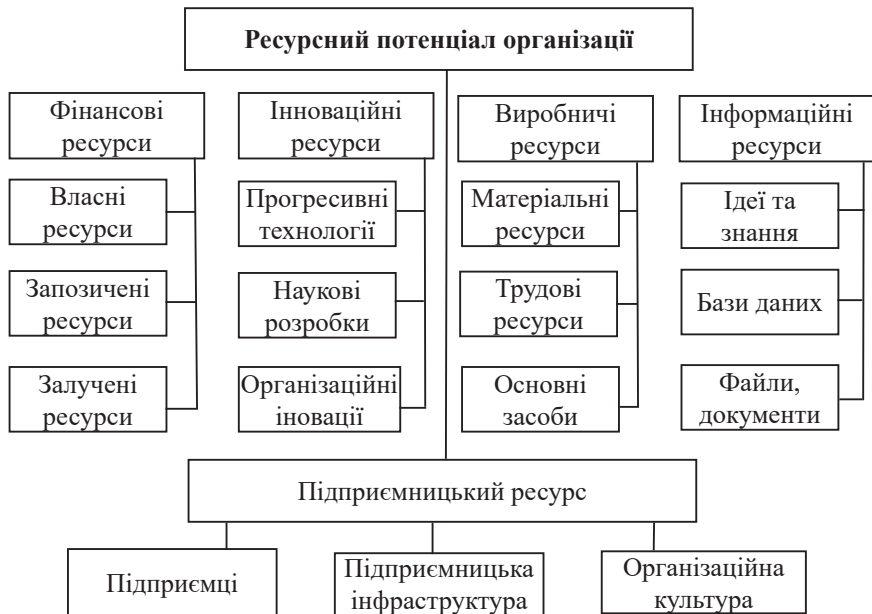


Рис. 6.2. Структура ресурсного потенціалу організації

Джерело: сформовано авторами на основі [45-48]

До підприємницького ресурсу прийнято відносити безпосередньо підприємців, підприємницьку інфраструктуру, що формує собою ринкову інфраструктуру, ринкові інститути, а також організаційну культуру та етику, яку формують своїми організаційними здібностями та плановими діями самі підприємці та яка забезпечує ефективне функціонування та розвиток організацій. До підприємців належать власники організації а також індивідуальні підприємці з відповідною кваліфікацією та рівнем освіти, підприємці що здатні брати на себе відповідальність за управління організацією чи окремими її напрямками роботи та підрозділами.

До підприємницької інфраструктури прийнято відносити ринкові інститути, які забезпечують діяльність організацій на ринку, забезпечуючи при цьому надання фінансових, посередницьких, юридичних, аудиторських, страхових, консультаційних та інших послуг.

Узагальнюючи можна визначити ресурсний потенціал організації як сукупності фінансових, матеріальних, трудових, інноваційних та інформаційних ресурсів, підприємницьких здібностей, які застосовуються для ефективної роботи та здійснення операційної та фінансово-господарської діяльності структури, а також з метою активування резервів, необхідних для

здійснення діяльностей. Таким чином ресурсний потенціал - це не лише ті наявні ресурси які є в організації, але й резерви та можливості, які можуть бути залучені та активовані для подальшої розбудови, розвитку та функціонування організації.

Водночас кожний ресурс знаходиться у взаємодії з іншими ресурсами, а тому досліджувати та розширювати, як і удосконалювати ресурсне забезпечення потрібно комплексно. Отже, ресурсний потенціал є тією необхідною для організації чисельністю та сукупністю всіх необхідних для її функціонування, якими організація володіє та які може потенційно залучити для свого розвитку та забезпечення із зовнішнього середовища. Таким чином управління ресурсним потенціалом є складним динамічним процесом в якому передбачена система прийняття та впровадження управлінських рішень, які спрямовані на раціональне використання ресурсів, їх оптимізацію для досягнення поставлених цілей.

Процеси розбудови потенціалу організації є складним та комплексним процесом, він здійснюється завдяки тому, що організація визначає та послідовно дотримується свої мети та завдань. Одним із таких базових завдань розбудови самої організації є її зміцнення, розбудова її потенціалу зі зростанням забезпечення організації всім необхідним для цього комплексом ресурсів та зростанням ефективності використання цих ресурсів. Водночас ефективне використання ресурсів, стійкість потенціалу організації виступає основою досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей в діяльності організації. З метою розбудови потенціалу організації доцільним є застосування декількох загальних наукових підходів, що мають вагому роль та значення.

Першим таким підходом є системний підхід, в основі якого визначення та формування основних параметрів системи. Такими основними параметрами є цілі та завдання, складові компоненти ресурсів необхідних для функціонування, формування структури ресурсів, визначення завдань щодо їх формування, розподілу і використання та вирішення інших системних задач. Тож системний підхід дає можливість уявити, змодельовати та розбудувати систему ресурсного потенціалу організації як велику і ефективну збалансовану систему, що складається з відповідної кількості потрібних складових елементів, між якими здійснюється постійний безперервний взаємозв'язок та взаємодія в залученні, придбанні, розподілі та використанні всього комплексу необхідних для функціонування організації ресурсів. Таким чином, системний підхід дає можливість для організації вирішити завдання її матеріально-технічного забезпечення з урахуванням всіх якостей та властивостей, які дає система загалом, в тому числі і система забезпечення ресурсами.

Одним із важливих аспектів системного підходу є необхідність та потреба в інформації, оскільки інформація забезпечує можливості отримання вхідних ресурсів, а отже вирішити завдання їх залучення. Потім потрібним є визначення

потреби в конкретних ресурсах, в їх номенклатурі та кількості для вирішення та забезпечення конкретних задач чи загалом для діяльності організації.

Так визначається потреба в працівниках відповідних професій та кваліфікації, потреба в матеріальних ресурсах, потреба у відповідному обладнанні, здійснюється розрахунок матеріалів та формування необхідних запасів матеріальних ресурсів, а також здійснюються розрахунки щодо фінансового, енергетичного та іншого забезпечення.

Не менш важливим є своєчасне та повне надходження необхідної інформації про рівень розвитку техніки, технологій, демографічний, економічний, соціальний та інший стан відповідних середовищ та вплив, який вони здійснюють на функціонування організацій. Інформаційне забезпечення роботи системи забезпечує та робить можливим зворотній зв'язок, який здійснює системну організацію із зовнішнім оточуючим середовищем. В першу чергу це необхідного для формування сталого зв'язку організації зі споживачами, її товарів чи послуг, а також для просування цих послуг на ринки.

Проте, не менш важливим є інформаційний взаємозв'язок із постачальниками матеріально-технічних, енергетичних, інформаційних ресурсів, необхідних для функціонування організації, які є частиною її сформованого потенціалу та які мають надходити в організації, постійно поповнюючи ці ресурси в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності. Необхідним і доцільним є налагодження зворотнього комунікаційного зв'язку із постачальниками та споживачами послуг організації, такий зв'язок повинен бути гнучким та адаптованим до зовнішніх змін, які відбуваються на ринку та до змін характеру якості та кількості ресурсів, які будуть надходити, в тому числі і до ресурсів інформації.

Для того щоб забезпечити високу якість функціонування всієї системи і загалом ресурсного потенціалу необхідним є забезпечення високої якості ресурсів та інформації на вході в систему та удосконалити і покращити якість процесів на рівні взаємодії із зовнішнім середовищем організації. В системі відбувається чітка взаємодія. Так, якщо якість вхідних процесів буде на високому рівні, то і якість вихідних процесів з наданням послуг чи виходом певної інформації також буде на відповідному високому рівні.

Другим важливим підходом до розбудови ресурсного потенціалу є маркетинговий підхід. Маркетинговий підхід загалом визначає можливість орієнтації організації на споживачів, тобто основоположною метою в формуванні та реалізації потенціалу є можливість задовольнити зростаючі потреби споживачів. Застосування маркетингового підходу повинно бути засновано на детальному, постійному та всебічному аналізі споживачів та ринку зовнішнього середовища організації, оскільки саме достатній обсяг цієї інформації дасть можливість ефективно управляти ресурсами та загалом ресурсним потенціалом. Визначення векторів розвитку та ринкових потреб в свою чергу дасть можливість виявляти та сформувавши виробничу програму

організації та номенклатуру послуг, яка буде затребувана ринком, а отже визначити обсяг матеріально-технічного ресурсного забезпечення, який дасть можливість надати ту необхідну кількість послуг чи виробити запланований обсяг продукції. Таким чином, це дасть можливість кількісно розрахувати, який обсяг кожного із ресурсів буде потрібним для операційної та стратегічної діяльності організації, як в поточній роботі так і на майбутнє. Кількісні показники, отримані в результаті такого аналізу та отриманої інформації дадуть можливість сформуванню планів ресурсного забезпечення з чіткою номенклатурою показників, які будуть аналізуватися.

Маркетинговий підхід орієнтований на ринок і споживачів, саме тому формування окремих елементів потенціалу організації здійснюється на основі аналізу та виявлення потреб ринку, визначенні конкурентоспроможності та набутті організацією конкурентних переваг.

Застосування маркетингового підходу передбачає, що головними критеріями формування потенціалу організації повинні стати:

- зростання якості остаточного результату роботи організації для споживачів;
- заощадження ресурсів за рахунок зростання якості функціонування всіх елементів та складових ресурсного потенціалу та зростання загальної якості продукції та послуг.

Наступним базовим підходом до розбудови організації є функціональний підхід.

Функціональний підхід заснований на пошуку нових, незвичних рішень для вирішення необхідних завдань та задоволення наявних потреб. В функціонуванні організації визначається цілий перелік різних важливих та невід'ємних від її функціонування функцій, таких як маркетингові функції, проведення розробок та досліджень, забезпечення постачання та матеріально-технічного забезпечення, виробництво товарів чи послуг, здійснення фінансування, ведення обліку та звітності, транспортування, транспортне забезпечення та інші. Таким чином, після того як будуть визначені функції необхідні для функціонування та розвитку конкретної організації розробляються декілька різних варіантів формування потенціалу, та серед запропонованих альтернатив обирається той варіант, який дає можливість забезпечити організацію всіма необхідними для виконання зазначених функцій ресурсами з найменшими фінансовими витратами на залучення й отримання цих ресурсів.

Застосування цього підходу дає можливість найбільш повно забезпечити організацію необхідним обсягом ресурсів з найбільш відповідними витратами на їх залучення, водночас забезпечити повне надходження цих ресурсів рівно в тій кількості та за тією номенклатурою, що потрібно організації. Водночас таке заощадження та розраховане і обґрунтоване залучення ресурсів та економія на них дає можливість забезпечити конкурентні переваги та зростання

конкурентоспроможності організації, її продукції та послуг за рахунок економії всіх видів витрат та зменшення собівартості виробництва продукції чи надання послуг.

Наступним підходом за зростання потенціалу організації є відтворювальний підхід. Відтворювальний підхід спрямований на безперервне, постійне поповнення, постачання ресурсів для забезпечення потреб виробництва продукції з метою зростання якості та зменшення оптимізації витрат виробництва. Тобто, за цим підходом ресурсне забезпечення та оптимальне співвідношення формування та витрат потенціалу є основою ефективного функціонування організації, зростання конкурентоспроможності та набуття конкурсних переваг, оскільки саме це своєчасне та відповідне ресурсне постачання та забезпечення забезпечує динамічне і ефективне відтворення. Сам процес матеріально-технічного постачання ресурсів таким чином безпосередньо та тісно пов'язаний із процесами відтворення, що є основою фінансово-господарської, операційної діяльності організації та забезпечують отримання прибутку від функціонування та подальший перспективний розвиток.

Наступним підходом до розвитку потенціалу організації є інноваційний підхід. Цей підхід акцентує увагу на необхідності та доцільності впровадження організаційних, маркетингових, управлінських, продуктових та процесних інновацій, впровадження нових технологій в процесі ресурсного, матеріально-технічного забезпечення, що дасть можливість покращити, оптимізувати та удосконалити процеси ресурсного забезпечення організації. Інноваційний підхід тісно пов'язаний із впровадженням нових інтегрованих технологій, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, планування та впровадження логістики в управлінні матеріально-технічним ресурсним забезпеченням, а також із впровадженням нових цифрових технологій та цифровізацією процесів ресурсного забезпечення, що є новим сучасним трендом управління, що сам по собі несе значні конкурентні переваги, забезпечує більш ефективне управління ресурсами та оптимальне формування нарощення та зміцнення потенціалу організації.

Наступним підходом до розвитку розбудови потенціалу організації є нормативний підхід.

Нормативний підхід визначається необхідністю встановлення нормативів для найбільш важливих елементів ресурсного потенціалу. Такого нормування потребують якість та ресурсоемність продукції, а саме кількість витрат ресурсів на випуск одиниці продукції чи одиницю наданих послуг. Також нормування потребують завантаження технічних об'єктів, використання приладів та обладнання. Не менш важливого значення має визначення та розрахунок норм ефективності використання трудового потенціалу, а також нормування багатьох інших процесів у відповідності із сферою діяльності організації. Визначення та встановлення нормативів повинно здійснюватися

відповідно до вимог та стандартів, визнаних у світі. Також слід зазначити, що вимоги повинні бути ґрунтованими, комплексними та забезпечувати ефект від їх впровадження.

Комплексний підхід до розвитку потенціалу організації відображає загальне бачення ресурсів та ресурсного забезпечення, ефективності управління цими ресурсами як управлінського процесу та як єдиної цілісності – комплексу. Комплексний підхід акцентує увагу на доцільності врахування всіх організаційних, економічних, соціальних, технічних, екологічних та соціально-психологічних аспектів функціонування організації, не залишаючи поза увагою жодного фактора. Навіть за умови, що один із факторів залишиться не формалізованим, це може призвести до зниження ефективності всієї діяльності організації та виявлення проблем в зміцненні потенціалу організації, що поставить під сумнів можливість її розбудови та зростання. Загальні підходи до розбудови та розвитку потенціалу організації рис. 6.3.



Рис.6.3. Загальні підходи до розбудови та розвитку потенціалу організації

Джерело: сформовано авторами на основі [40-45]

Інтеграційний підхід до формування та розвитку потенціалу організації акцентує увагу на необхідності, розбудові та зміцненні взаємозв'язків та

взаємодії організації, як між окремими елементами структури потенціалу організації, так і на взаємодії організації з партнерами, контрагентами зовнішнього середовища, що здатне забезпечити активне інтегрування організації в зовнішнє економічне, соціальне середовище.

Динамічний підхід в дослідженні розвитку потенціалу організації зосереджує увагу на доцільності дослідження динаміки загального розвитку та місця в цьому конкретної організації, а отже повертає до процесів діалектичного розвитку загалом, передумов законів, а також до розкриття причинно-наслідкових зв'язків між подіями, процесами та їх наслідками в історичній ретроспективі.

Оптимізаційний підхід до розвитку потенціалу організації акцентує увагу на доцільності визначення кількісних показників організації та оцінок і виявлення взаємозалежностей між визначеними та виокремленими елементами ресурсного потенціалу із застосуванням економіко-математичних методів, а також методів статистичного опрацювання даних та інформації.

Адміністративний підхід до розвитку потенціалу організації визначає певні регламенти адміністрування процесів ресурсного забезпечення, розподілу та використання ресурсів. Таким чином, адміністративний підхід дає можливість виявити та закріпити у вигляді внутрішньої документації організації, а саме наказів, положень, планів, інструкцій, настанов, якісні нормативи, та також функції, права, обов'язки, норми витрат, дотримання яких дасть можливість ефективно управляти ресурсним потенціалом організації та забезпечити його фактичне використання, збереження та примноження.

Поведінковий підхід до розвитку потенціалу організації заснований на підвищенні ефективності загального економічного потенціалу за рахунок зростання якості та ефективності роботи персоналу, працівників організації.

Ситуаційний підхід до розвитку потенціалу організації використовує та визначає прийняття швидких управлінських рішень по ситуації та адаптації організації до умов, що склалися.

Структурний підхід до розвитку потенціалу організації пов'язаний із необхідністю і доцільністю структуризації елементів та складових ресурсного потенціалу, їх розгляду та удосконалення відповідно до поставлених управлінських задач та забезпеченням і зміцненням кожного структурного елемента і складовою із забезпеченням їх збалансованості та узгодженості. Завданням цього підходу також є обґрунтування, співвідношення та розподіл ресурсів між структурними одиницями організації.

Узагальнюючи, можна визначити ресурсний потенціал організації як сукупність фінансових, матеріальних, трудових, інноваційних, інформаційних ресурсів та підприємницьких здібностей, які застосовуються для ефективної роботи та здійснення операційної та фінансово-господарської діяльності структури, а також з метою активування резервів, необхідних для здійснення діяльності. Таким чином ресурсний потенціал це не лише ті наявні ресурси,

які є в організації, але й резерви та можливості, які можуть бути залучені та активовані для подальшої розбудови, розвитку і функціонування організації.

Водночас кожний ресурс знаходиться у взаємодії з іншими ресурсами, а тому досліджувати та розширювати, як і удосконалювати ресурсне забезпечення, потрібно комплексно. Отже, ресурсний потенціал є тією необхідною для організації чисельністю та сукупністю всіх необхідних для її функціонування, якими організація володіє та які може потенційно залучити для свого розвитку та забезпечення із зовнішнього середовища. Таким чином управління ресурсним потенціалом є складним динамічним процесом, в якому передбачена система прийняття та впровадження управлінських рішень, які спрямовані на раціональне використання ресурсів, їх оптимізацію для досягнення поставлених цілей.

Процес розбудови потенціалу організації є складним та комплексним процесом, він здійснюється завдяки тому, що організація визначає та послідовно дотримується свої мети та завдань. Одним із таких базових завдань розбудови самої організації є її зміцнення, розбудова її потенціалу зі зростанням забезпечення організації всім необхідним для цього комплексом ресурсів, та зростанням ефективності використання цих ресурсів. Водночас ефективне використання ресурсів та стійкість потенціалу організації виступає основою досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей в діяльності організації.

6.4. Організація та розбудова системи забезпечення організації

Система забезпечення загалом розглядається як визначена, упорядкована сукупність елементів, складових, а також взаємозв'язків, що встановлюються в процесі виробництва розподілу, обміну та споживання послуг організації.

Потенціал системи забезпечення як економічної системи визначають, досліджують та розбудовують опираючись на ресурсній концепції, як комплекс взаємопов'язаних ресурсів та базуючись на функціональній концепції, як набір функцій, що дають можливість реалізуватися всім складовим цього потенціалу та на ресурсно-цільовій концепції, як комплексі ресурсів та здатності організації досягнути визначеної мети та цілей. Загалом найбільш доцільним для формування, розбудови, зміцнення потенціалу організації є врахування всіх цих концепцій як базових засад та із урахування фактичного стану та наявних можливостей, цілей та завдань кожної організації.

Загалом система забезпечення організації визначається такими системними характеристиками як:

- наявність зовнішнього середовища; постачальників всіх видів ресурсів, необхідних для функціонування організації;
- наявність входу в систему організації, що забезпечує постачання всіх необхідних ресурсів, та виходу, що забезпечує надання послуг організації;
- наявність суб'єктів системи забезпечення, а саме керівників організації, відповідальних за забезпечення;
- наявність об'єктів системи забезпечення;
- наявність внутрішньої структури як комплексу ресурсів, які забезпечують її функціонування та забезпечення виконання бізнес-процесів з метою досягнення цілей її функціонування;
- нормативно-правова база системи забезпечення;
- принципи, засади побудови системи забезпечення;
- механізми та методи організації і функціонування системи забезпечення організації;
- забезпечення та необхідність розбудови зворотнього зв'язку із зовнішнім середовищем.

Організація та розбудова системи забезпечення має свої характерні ознаки:

- комплексність технічних, економічних, соціальних та управлінських факторів та їх впливу на формування та розвиток потенціалу організації;
- складність задач, які підлягають вирішенню;
- обмежений обсяг ресурсів та необхідність здійснення вибору на користь того чи іншого ресурсу;
- збільшення чисельності взаємозв'язків між об'єктами, що потребує розбудови в формуванні більш сучасних комунікацій бізнес-процесів та взаємозв'язків;
- висока динаміка змін зовнішнього середовища, що впливають на вну-

трішне середовище організації;

- зростання рівня стандартизації та автоматизації процесів у виробництві та управлінні організації;
- поглиблення процесів інтеграції, глобалізації, кооперації, що актуалізує необхідність взаємодії організації з іншими структурами та необхідність зростання конкурентоспроможності товарів та послуг організації;
- зростання ролі працівників кадрових ресурсів, як людського фактора в діяльності організації.



Рис.6.4. Організація та розбудова системи забезпечення

Джерело: сформовано авторами

Таким чином система забезпечення визначається властивостями, характерними для економічної системи загалом: цілісністю, взаємозв'язками та взаємодією елементів та складових, ієрархічністю, складністю, необхідністю формування комунікацій, орієнтацією на розвиток і досягнення рівноваги та іншими ознаками і властивостями.

Забезпечення розбудови потенціалу організації та його зміцнення і

розвитку полягатиме в зміцнення системних властивостей потенціалу та його відповідності цим властивостям.

Так, дотримання цілісності системи забезпечення організації визначатиме необхідність формування потенціалу як єдиного комплексу сукупності всіх його ресурсів або компонентів. Так, структура потенціалу складається з груп компонентів ресурсів і може бути поділеною, проте ефективно функціонувати організація буде лише в тих умовах, коли її ресурсний потенціал цілісний та має всі необхідні для ефективного функціонування організації компоненти складові. Так от, в системі потенціалу всі складові можна подати та відокремити, проте функціонують вони спільно, оскільки взаємозалежні один від одного, саме тому кожен складник може розглядатися та функціонує у взаємозв'язку з іншими складовими компонентами потенціалу.

Водночас розбудова та зміцнення потенціалу організації не може розглядатися та досліджуватися як зміцнення розвитку кожної окремої його компоненти, тому що окрім цілісності має бути певний баланс і рівновага між цими складовими компонентами, що досягається завдяки загальному розвитку всієї системи. Отже, спільне функціонування всіх компонент, їх взаємозв'язок та взаємодія забезпечує отримання додаткового синергетичного ефекту від функціонування системи та системної взаємодії всіх елементів.

Таким чином наступною характеристикою виступають взаємозв'язок та взаємодія всіх складових, елементів системи організації, по-перше, тому що без цих взаємозв'язків та взаємодії потенціал як система просто не буде реалізованим, по-друге, тому що зміцнення зв'язків призведе до зміцнення самого потенціалу та більш раціональне та ефективне використання його складових, елементів, що в свою чергу забезпечить отримання синергетичного ефекту, додаткового ефекту утворення нової якості системи ресурсного забезпечення.

Щодо зростання ефективності ресурсного потенціалу, то тут слід привести процес так званого ефекту Парето, за яким розподіл ресурсів між складовими ресурсного потенціалу призводить до того, що зменшення потенціалу одного ресурсу призводить до зниження ефективності інших ресурсів і водночас зростання та зміцнення окремого ресурсу чи групи ресурсів дасть ефект до зростання ефективності інших.

Структурність або складність економічної системи визначається наявністю значного обсягу його елементів, складових та їх взаємозв'язків в структурі організації. Тому складність потенціалу відзначається наявністю значних обсягів інформації, що супроводжує та забезпечує цей розвиток інформаційними ресурсами, а також складність розбудови вертикальних і горизонтальних управлінських комунікацій та організаційних взаємозв'язків та взаємодії, і також складність управління значним обсягами складових та параметрів в ресурсному забезпеченні організації.

Наступною важливою властивістю в розбудові системи забезпечення

організації є забезпечення комунікативності та розбудова комунікацій і взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Слід зазначити, що потенціал проявляється у процесі взаємодії з зовнішнім середовищем. Так, організація зазнає впливу зовнішнього середовища і цей вплив діє на кадрові, технологічні, матеріальні, фінансові та інші ресурси і призводить до змін в кількості та якості цих ресурсів. Для того щоб ці показники ресурсів не зазнали деструктивних змін під впливом зовнішніх факторів ресурсний потенціал організації повинен мати значну стійкість та адаптованість до зміни впливу функцій зовнішнього середовища, щоб забезпечувати високу стабільність функціонування потенціалу організації.

Ієрархічність системи забезпечення організації проявляється в тому, що всі його компоненти є підсистемами, складовими систем більш високого порядку. Так, скажімо фаховість окремого працівника розглядається як зміцнення зростання фаховості всього підрозділу, а зростання компетентності роботи підрозділу розглядається як фактор зміцнення потенціалу всієї організації.

Розвиток розбудови системи забезпечення організації потребує здійснення моделювання проектування системи для моделювання складових параметрів та властивостей, саме тому потенціал як система характеризується параметрами множинності опису системи. Для цього застосовуються функціональні чи економічно-математичні моделі, чисельність показників яких застосовується для проведення такого моделювання, визначається його завданнями та складністю самої системи, повної і зібраної інформації, та наявності цієї необхідної для аналізу інформації.

Важливою властивістю системи забезпечення організації є здатність до розвитку накопичення знань, освоєння знань в процесі навчання, прийняття та використання інновацій, нових наукових підходів, технологій. Джерелами такого розвитку є збільшення інвестиційних, інноваційних процесів в діяльності організації, зростання конкуренції, впровадження різних форм та методів управління, управлінських інновацій. Кожна організація з метою забезпечення свого виживання повинна вивчати можливості, джерела забезпечення розвитку та ефективно використовувати ці джерела. Розвиток є основоположною метою створення та функціонування будь-якої організації по суті, а тому завдання розвитку повинні бути закладеними на рівні всіх процесів та функцій системи, в тому числі і в зміцненні потенціалу організації. Організації, які не орієнтовані на розвиток, приречені на короткочасне існування та подальше припинення своєї діяльності.

Наступним важливим фактором розбудови системи забезпечення організації є альтернативність форм функціонування та розвитку. В залежності від умов функціонування організацій та конкретних подій і впливів, таких як: дії постачальників, конкурентів, споживачів державних регулюючих та контролюючих органів та інших, дуже важливою властивістю є знаходження альтернативних шляхів вирішення тієї чи іншої проблеми.

Так, скажімо застосування більш нових сучасних інноваційних технологій може зменшити потреби в енергоресурсах при їх недостатній кількості, а з переведення працівників та обладнання на роботу у вечірні нічні зміни дасть можливість розвантажити виробничі процеси та майже вдвічі збільшити обсяги виробництва продукції чи надання послуг в періоди пікових навантажень на персонал та потужності організації. Тобто, у вирішенні конкретної проблеми необхідним є пошук альтернативних шляхів її вирішення та вільне використання, координування всіх наявних ресурсів організації, відповідно до завдань що виникли.

Важливою властивістю системи забезпечення організації як системи є визнання пріоритетності інтересів системи більш високого рівня. Сама по собі ця властивість визначає в діяльності організації як визначити пріоритети, тобто всі завдання та цілі мають виконуватися відповідно визначених пріоритетів і головні зусилля як і ресурси організації повинні бути спрямованими саме на досягнення головних цілей діяльності організації. Водночас всі цілі та завдання як і інтереси окремих підрозділів та функціональних підсистем організації повинні бути підпорядковані загальній меті та цілям діяльності організації і спрямованими на їх вирішення.

Наступною важливою властивістю системи забезпечення як системи що потребує всебічного розвитку є пріоритетність та необхідність забезпечення якості. Сам по собі пріоритет якості виступає однією з головних ознак того, що потенціал економічної системи організації буде мати значну стійкість до впливу негативних факторів та змін зовнішнього середовища. Саме тому дотримання якості є необхідною властивістю для всіх рівнів формування потенціалу організації, починаючи із нижніх ланок та роботи кожного конкретного працівника чи обладнання, що застосовується аж до якості роботи керівників та якості управління організацією.

Наступною важливою властивістю системи забезпечення організації є її потужність, яка визначається ефективністю діяльності організації у виробництві продукції чи наданні послуг, та яка дає можливість визначити внесок потенціалу кожної організації у загальну діяльність організації в тій чи в іншій сфері чи галузі.

6.5. Управління ресурсним потенціалом системи забезпечення організації

Одним із базових завдань управління є здійснення аналізу та оцінювання ресурсів перед їх залученням та постачанням, їх видів, обсягів та напрямів використання.

Управління ресурсами, ресурсним потенціалом включає формування механізму управління ресурсним потенціалом. Цей механізм формується із включенням таких елементів, як: суб'єкти та об'єкти управління, етапи, складові системи управління, функції управління ресурсним потенціалом, принципи управління ресурсним потенціалом, методи управління ресурсним потенціалом.

Отже, за кожною із складових ресурсного потенціалу організації формуються певні напрями управління ресурсним потенціалом, які дають можливість формувати та зміцнювати цей потенціал і забезпечують контроль його ефективного використання.

Формування та змінення фінансової складової ресурсного потенціалу організації потребує використання таких напрямів та інструментів управління, як фінансове планування, ефективний фінансовий контроль ресурсного забезпечення; оптимізація як джерел фінансування так і видатків; координація, співпраця та взаємодія фінансових підрозділів організації з іншими структурними підрозділами організації.

Формування та зміцнення інформаційної складової ресурсного потенціалу передбачає реалізацію дій за наступним напрямом: формування системи збору, обробки, аналізу інформації та ресурсного забезпечення; автоматизації операцій щодо збору та обробки інформації; впровадження моніторингу аналізу інформаційних ризиків.

Розбудова та зміцнення виробничої складової ресурсного потенціалу внаслідок масштабності та комплексу його складових передбачає реалізацію дій за декількома основними напрямом: розвитку матеріальних ресурсів із забезпеченням ефективного системного постачання матеріальних ресурсів; забезпечення організації трудовими ресурсами належної кваліфікації та в потрібних обсягах; розробки та впровадження відповідної кадрової політики і вдосконалень; розробки та впровадження ефективної системи стимулювання та мотивування праці працівників. Щодо розбудови техніко-технологічної складової виробничого потенціалу, то тут доцільними напрямом розвитку потенціалу є впровадження своєчасного ремонту і відновлення основних засобів, а також їх своєчасна модернізація, забезпечення зростання ефективності використання основних засобів, зростання якості роботи та використання наявного обладнання і зменшення простоїв у роботі основних засобів.

Зміцнення інноваційних ресурсів ресурсного потенціалу організації може здійснюватися із впровадженням інноваційних проектів через планування та оптимізацію кількості ресурсів, необхідних для їх реалізації, формування

позитивного інвестиційного клімату, що дає можливість залучити більшу чисельність ресурсів, стимулювання активізації інноваційної активності організації, зростання якості роботи персоналу із здобуттям нових знань та професійної підготовки.

Підприємницька складова ресурсного потенціалу може бути зміцненою та удосконаленою завдяки впровадженню ефективної організації роботи всіх структурних підрозділів, ефективному використанню всіх ресурсів організації, впровадженню та реалізації нових інноваційних розробок та іншим удосконаленням.

Суб'єктами управління ресурсами в системі ресурсного забезпечення виступають керівники організації, які визначають стратегію управління ресурсним потенціалом, і визначають основну мету та основні цілі діяльності організації.

Об'єктами управління є безпосередньо ресурсний потенціал, його складові, напрями формування відповідно до визначених та прийнятих цілей розвитку ресурсного потенціалу. Крім цього відповідно об'єктом можуть виступати окремі ресурси.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом може бути визначено як процес, що передбачає здійснення послідовних дій, із формуванням розвитку та зміцнення комплексу ресурсів організації.

Управління ресурсним потенціалом організації забезпечується через функції управління, які свою чергу забезпечують здійснення управлінських дій та визначають здійснення управлінської діяльності на різних рівнях управління організацією.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом організації здійснюється із застосуванням відповідних базових функцій менеджменту.

Функція планування дає можливість здійснити планування обсягів та потреб організації в тих чи в інших ресурсах, визначити календарні терміни цього постачання та призначення тих чи інших ресурсів за структурними підрозділами організації, планувати необхідні витрати для забезпечення організації ресурсами в необхідних для її функціонування обсягах та в необхідні терміни. Планування в управлінні ресурсним забезпеченням в першу чергу передбачає визначення мети та цілей ресурсного забезпечення, розроблення стратегії, необхідної для досягнення визначених цілей, обумовлює необхідність збору та аналізу потрібної інформації. Загалом функція планування є однією із провідних функцій управління ресурсним потенціалом, вона регламентує діяльність та визначає необхідність врахування комплексу необхідних ресурсів, їх обсягів, вартості, та раціонального розподілу.

Другою в управлінні ресурсним забезпеченням є функція організації. Вона визначає ресурси, які необхідні для практичного впровадження прийнятого плану, розподілу повноважень, відповідальності на різних рівнях управління. Функція організації забезпечується методами та інструментами управління,

які є найбільш доцільними для оптимального управління ресурсним забезпеченням.

Функція мотивації визначається необхідністю застосування найбільш активних форм організації праці та впровадження матеріальної та нематеріальної мотивації, матеріального та морального стимулювання в першу чергу в роботі кадрового ресурсу, персоналу організації.

Функція реалізації в управлінні ресурсним потенціалом дає можливість до реалізації всіх запланованих та організованих дій задля забезпечення організації та її підрозділів необхідними обсягами ресурсів. Крім цього, функція організації спланована на забезпечення безперебійного постачання ресурсів, необхідних для комплексного забезпечення роботи.

Функція контролю забезпечує управління ресурсним потенціалом завдяки збору та обробці інформації про результати виконаних запланованих заходів та дій виконавців, розподілу та використання ресурсів. З цією метою здійснюється аналіз статистичної, бухгалтерської, офіційної звітності з метою виявлення відхилень від визначених та встановлених показників роботи та забезпечується аналіз причин виникнення цих відхилень.

Організація задля забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом потребує формування та впровадження відповідної моделі управління. Для кожної організації будується та впроваджується власна модель, яка буде враховувати всі особливості діяльності організації, пов'язані із необхідністю врахування факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, структури організації та видів сфери її діяльності і врахування інших факторів, що мають безпосередній вплив як на формування структури ресурсного потенціалу, так і на доцільність залучення та використання тих чи інших ресурсів.

Так, система управління ресурсним потенціалом організації реалізує свої дії та функції з використанням відповідних функцій управління, таких як планування, організація, мотивування, координація та контроль.

Функція планування забезпечує здійснення аналізу та оцінки ресурсного потенціалу організації, прогнозування необхідних обсягів ресурсів та планування дій, пов'язаних із формуванням та ефективним розподілом і використанням ресурсів в стратегічній перспективі та тактичній операційній діяльності організації.

Функція організації реалізується із розробкою сценаріїв управління та ресурсним потенціалом організації та найкращим, найбільш оптимальним розподілом ресурсів.

Функція мотивації визначає відповідальних осіб, закріплює відповідальність осіб, що відповідають за розподіл та використання ресурсів, а також визначає параметри мотивування та стимулювання персоналу організації.

Функція контролю забезпечує контроль за використанням ресурсів,

доцільністю, відповідністю розподілу та використання ресурсів.

Управління ресурсним потенціалом здійснюється за трьома основними напрямками, такими як управління наявними ресурсами, управління необхідними ресурсами та управління потенційними ресурсами.

За напрямом управління наявними фактичними ресурсами організації необхідними для аналізу стану ресурсного потенціалу за його складовими, оцінювання ефективності використання ресурсів; контроль за ефективністю використання ресурсів, ресурсного потенціалу.

За напрямом управління необхідними для функціонування організації ресурсами необхідним є виявлення потреби організації в ресурсах, оцінювання потенціалу цих ресурсів, оцінка можливостей залучення цих необхідних ресурсів, їх кількості та груп характеристик, оцінювання можливостей та напрямів використання цих ресурсів.

За напрямом управління перспективними ресурсами необхідним є впровадження моніторингу наявності перспективних ресурсів загалом на ринку; аналіз та оцінювання можливостей застосування тих чи інших ресурсів організації; надання економічного обґрунтування необхідності, доцільності використання тих чи інших ресурсів організації; визначення умов та форм використання цих ресурсів.

Управління ресурсним потенціалом організації спрямоване на здійснення безпосереднього впливу на: джерела формування ресурсів, вартісні характеристики ресурсів, структуру ресурсів, комбінування ресурсів та комплексне ресурсне забезпечення, впровадження сучасних технологій ресурсозбереження, забезпечення зростання ефективності ресурсного забезпечення та загалом ефективності ресурсного потенціалу.

Таким чином, досягнення необхідного рівня в організації управління ресурсним потенціалом організації може бути реалізованим за умови системного та якісного виконання всіх цих функцій. Отже, системного ефективного впливу на процеси ресурсного забезпечення та саме управління ресурсним потенціалом можна досягнути за умови послідовного виконання всього комплексу управлінських дій та реалізації всіх функцій, спрямованих на зміцнення ресурсного потенціалу організації.

Проте завдання формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом організації є на сьогодні однією із складних задач внаслідок впливу на формування та використання ресурсів значної кількості внутрішніх та зовнішніх факторів, які досить часто становлять значну загрозу ефективному функціонуванню організації, через недостатність чи обмеженість в можливостях залучення та використання тих чи інших ресурсів. Також значний вплив на ресурсне забезпечення становить взаємодія різних факторів, таких як фінансовий стан та обсяги фінансового забезпечення, обсяги обігових коштів організації, що дають їй можливість швидко оновлювати техніко-технологічні потужності, використання технологій, технічна та технологічна

забезпеченість, оснащеність виробничих потужностей, рівень підготовки, кваліфікація працівників організації, рівень матеріального забезпечення. Всі ці фактори здійснюють безпосередній вплив на якість, повноту, обсяги ресурсного забезпечення.

Таким чином, ресурсний потенціал організації є основою її функціонування, саме тому так важливо сформувати цілісну і ефективну систему забезпечення організації всіма видами ресурсів. В той же час ресурсний потенціал, його ефективне використання, його міцність дає можливість реалізувати можливості організації та досягнути бажаного економічного ефекту прибутковості та зростання, розвитку організації. Таким чином ресурсний потенціал організації виступає основою її стабільного функціонування та забезпечує конкурентоспроможність продукції та самої організації на ринку. Ефективно розбудована система управління ресурсами організації дасть можливість забезпечити стабільність та ефективність функціонування організації, оптимізувати фінансові ресурси та забезпечити зростання якості виробництва продукції та надання послуг.

6.6. Чинники формування та розвитку системи забезпечення організації

Формування та зміцнення системи забезпечення організації та її ресурсного потенціалу є складним процесом, що має високу динаміку змін та знаходиться під впливом багатьох факторів. Цей процес пов'язаний із безпосередньою взаємодією із зовнішнім середовищем, як основним джерелом отримання необхідних ресурсів для забезпечення організації та зміцнення потенціалу і водночас у постійній взаємодії із внутрішнім середовищем оскільки саме воно продукує значні зміни в потребах та обсягах тих чи інших ресурсів. Саме ефективне управління ресурсами та їх постачанням забезпечує високу динаміку виробничої та комерційної діяльності з виробництва продукції чи надання послуг.

Таким чином, зовнішнє середовище є джерелом значної кількості зовнішніх факторів, які здійснюють значний вплив на діяльність організації. Вплив цих факторів носить як деструктивний характер ризиків та загроз, так і позитивний характер додаткових джерел постачання ресурсами чи можливостей для подальшого розвитку.

Загалом всі фактори впливу на потенціал організації можна класифікувати та поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішніми чинниками впливу виступають економічні, політичні, соціальні, правові, умови, вплив яких носить стимулюючий чи обмежуючий характер. Джерелами виникнення та дії таких чинників можуть бути держава та державні органи і структури, органи місцевого самоврядування, їх органи та структури, банки, інвестиційні компанії та інші фінансові установи, політичні партії, профспілкові та суспільні організації та загалом соціальне середовище – люди, населення регіону, країни. Заходами, які при цьому можуть здійснювати вплив на формування та розвиток потенціалу організацій можуть виступати: прийняті закони, постанови, укази, рішення органів державної, законодавчої та виконавчої влади, рішення органів місцевого самоврядування, податкові обмеження, ставки та умови банківських кредитів для бізнесу, облікові ставки НБУ, котування вартості акцій, курси валют, рівень інфляції та інші.

Важливими зовнішніми чинниками зміцнення чи послаблення ресурсного потенціалу організації є формування відповідних ринкових умов конкуренції та конкурентного середовища на тому ринку, де працює організація. Адже на ринку будь-якої сфери, виду економічної діяльності чи галузі формується своя ціна входу на цей ринок, тобто конкуренція на ринку постачання ресурсів та конкуренції на ринку збуту продукції, послуг як боротьба за кінцевого споживача і ці фактори слід враховувати, оскільки коли кожна організація працює в галузі безпосередньо то залежна від джерела зміцнення потенціалу – її ресурсної бази, так і джерела від створення результату її фінансово-господарської виробничої діяльності, тобто ринку збуту продукції, послуг.

Будь-які ресурси, які отримує організація мають свою альтернативну

вартість цих ресурсів тобто вартість коштів, які можна було спрямувати на отримання інших альтернативних ресурсів, проте саме вони є доцільними та необхідними для ведення фінансово-господарської діяльності організації. Для того щоб забезпечити ефективну реалізацію продукції та послуг організації на ринку вони повинні мати достатній рівень конкурентоспроможності, тобто якості та відповідності ціни тим запитам споживачів, які склалися на ринку. Така відповідність та конкурентоспроможність вимагають забезпечення відповідної якості продукції і саме цей фактор забезпечить достатню конкурентоспроможність та забезпечить можливість реалізувати продукцію на ринку, супроводжуючи її відповідною за якістю та інтенсивністю рекламною компанією.

Маючи високий рівень конкуренції на ринку організація має зосередити свою увагу на зміцненні та найбільш ефективному використанні потенціалу організації та набуття конкурентних переваг за рахунок вивчення слабких сторін конкурентів та посилення власних сильних сторін потенціалу, і безперечно за рахунок пропозиції більш нового інноваційного вирішення наявних на ринку потреб, в тій чи іншій якості чи видах продукції. А отже, необхідним є виявлення та врахування слабких сторін конкурентів та опрацювання комплексу дій щодо набуття конкурентних переваг та покращення удосконалення власної продукції та послуг. Проте, якщо інноваційні рішення виникають у конкурентів, доцільним є швидка переорієнтація на ринкові зміни, перерозподіл та спрямування ресурсів на створення відповідних інновацій та їх пропозицій на ринку.

Внутрішніми чинниками розвитку потенціалу є безпосередньо складові самої організації. В першу чергу, це сформована організаційна структура організації та підрозділів, відділів, департаментів та інших структур, які входять до її складу. Другим важливим складником виступає персонал організації, тобто всі працівники, що працюють у відповідних структурних підрозділах. Важливими складовими внутрішнього потенціалу виступають технології, які використовуються в управлінській, логістичній, збутовій, ринковій та інших діяльностях організації, як способи вчинення відповідних дій. Чим більше сучасними, відповідними та розвиненими є ці технології, тим більше внутрішніх переваг має ця організація. Безперечно, важливим з точки зору розвитку внутрішнього потенціалу організації є наявність та ефективність використання всіх ресурсів організації.

Таким чином, внутрішніми факторами виступають безпосередньо внутрішні складові організації, її управлінці, керівники, структура, менеджери, досвід, кваліфікація, навички персоналу організації, технологій та обладнання виробничої бази. Не менш важливим внутрішнім фактором є розроблена та прийнята стратегія розвитку організації та її виробничі плани, адже відповідно до цих запланованих дій буде здійснюватися тим чи іншим чином і розподіл витрат всіх ресурсів організації, кадрових, фінансових, матеріальних,

технологічних. Рішення, які приймає організація щодо формування та розбудови свого внутрішнього потенціалу зорієнтовані на майбутній розвиток та формуються на основі результатів минулого розвитку. Важливим чинником формування потенціалу є наявність та визначення очікувань ринку і потенціальних запитів споживачів, замовників, суспільства щодо надання чи виробництва тих чи інших товарів та послуг.

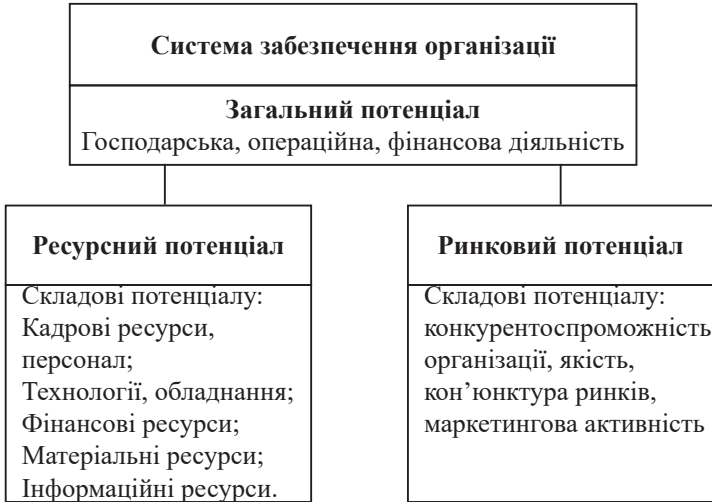


Рис.6.5. Загальний потенціал системи забезпечення організації

Джерело: сформоване авторами

Це дає можливість спрямувати наявний внутрішній потенціал та сформувані і прийняті ринкову та суспільно-орієнтовану стратегію розвитку організації. Так, ринкові чинники та чинники зовнішнього конкурентного середовища формують зовнішні передумови розбудови потенціалу організації. Не менш важливого значення мають внутрішні передумови, але вся структура внутрішнього потенціалу організації повинна перебувати у певній відповідності із запитами, стратегією та цілями розвитку організації. Саме така відповідність забезпечить можливість досягнення організацією своїх поставлених, визначених цілей. Дослідження та визначення загального потенціалу організації дає можливість виявити та сформувані графічну інтерпретацію його структури.

Таким чином, загальний потенціал організації має багаторівневу структуру, а на кожному із таких рівнів визначаються діяльності, які притаманні цьому рівню, та чинники, які здійснюють безпосередній вплив на його формування.

Основою формування загального потенціалу організації є наявність та

достатність фінансових, інвестиційних ресурсів, що і забезпечує можливість впровадження подальшої розбудови та удосконалень. Таким чином, загальний потенціал організації формується на засадах поєднання двох основних потенціалів: виробничого потенціалу та ринкового потенціалу, що поєднує фактори та чинники внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які були дослідженими раніше. Так, основним складовими та факторами зміцнення виробничого потенціалу виступають технології, якими володіє організація та які використовує в здійсненні операційної, управлінської постачальницької, збутової та інших видів діяльності; наявність та забезпеченість достатньої кількістю кадрових, матеріальних, фінансових, техніко-технологічних та інших видів ресурсів; а також достатність та якість кадрового забезпечення організації, склад та кваліфікаційна відповідність персоналу організації потребам її подальшого функціонування та розвитку.

Ринковий потенціал формується на факторах рівня конкурентоспроможності продукції чи послуг організації та загалом конкурентної стійкості самої організації; наявності та сформованої кон'юнктури ринку та частки, яку займає або може зайняти організація, а також маркетингової активності, розробки та впровадження маркетингових компаній організації з просування та реалізації продукції на ринку.

Таким чином, загальний потенціал організації визначає ефективність економічної, соціальної, суспільної діяльності організації. Його можливості і потужність визначають комплексом наявних ресурсів та потенційних і фактичних ринкових можливостей, присутніх на тих чи інших економічних ринках.

Поняття конкурентоспроможності потенціалу організації є складним та неоднозначним, воно розпочало досліджуватися в перших працях, присвячених вивченню конкуренції і до цього часу залишається актуальним. Так, в сучасному розумінні конкурентоспроможність організації є кращим веденням її діяльності, використання ресурсів та забезпечення динаміки розвитку і поширення на ринку порівняно із її конкурентами. Тобто, аналізуючи сучасне розуміння конкурентності, конкурентоспроможності, виділяється сама властивість організації вільно функціонувати, розвиватися та активно конкурувати з іншими організаціями на ринку, отримуючи та утримуючи тривалий час значні конкурентні переваги. Саме утримання цих переваг визначається як основа можливостей для розвитку. Для цього організація має випереджати своїх головних конкурентів та займати активні ринкові позиції з виробництвом і посунанням певної продукції та послуг, і безперечно для цього її продукти та послуги повинні представляти та продукувати ті цінності, які відповідають запитам ринку, споживачів і не просто представляти, а прогнозувати вектори їх змін, щоб відображати ці зміни в наступних, більш нових продуктах та послугах. Таким чином має формуватися та впроваджуватися стратегія організації, яка здатна забезпечити проактивний випереджальний розвиток організації на

ринку та конкурентоспроможність продукції та послуг. Проте при формуванні стратегій такого випереджального розвитку є наявний в організації потенціал, його зміцнення та ефективне раціональне використання. Основою потенціалу завжди були ресурси та управлінські вміння їх ефективно використовувати, проте на сьогоднішній день це ще і вміння зробити відповідний вибір шляхів використання тих чи інших ресурсів, які як відомо, за класичною теорією завжди обмежені та вміння, а також забезпечення зростання конкурентоспроможності самих ресурсів, їх технологічності та якості. Тобто, сьогодні мова йде вже не про наявність та достатність ресурсів в їх кількісному вимірі, мова йде про відповідність цих ресурсів щодо їх якості та технологічності.

За загальним теоретичним визначенням поняття конкуренції визначає змагальний характер, тобто наявність певної боротьби між суперниками за ринкові позиції. Водночас поняття ринку найчастіше трактується як певне місце, на якому відбуваються процеси купівлі, продажу товарів та послуг, та на яких починають діяти певні сформовані умови конкуренції, конкурентної боротьби. Також поняття ринку визначає сформованість певних правил та процедур, які діють на цьому ринку та реагують таким чином на його діяльність, забезпечують рівні умови для представлення продукції чи виходу на ринок різних учасників. Одними із ключових для організації умов ринкової конкурентоспроможності виступають наявність певних технологій, рекламування та просування продукції, формування каналів розподілу та реалізації продукції, наявність певних умов надання гарантій, забезпечення, безпеки продукції та споживачів, забезпечення надання додаткового ресурсів.

В загальному виді конкурентоспроможність є властивістю об'єктів, яка визначається ступенем реального чи потенційного задоволення в порівнянні із подібними об'єктами, представленими на відповідному ринку. Таким чином, конкурентоспроможність визначає можливості організації вижити на даному ринку та забезпечується наявністю в організації відповідних ресурсів, які б забезпечили можливості для цього виживання. Саме тому питання ресурсного забезпечення є одним із основоположних завдань виживання організації на ринку. З метою забезпечення конкурентоспроможності організація має розширяти базис залучення ресурсів та покращувати їх якісний стан, а також забезпечувати найбільш ефективне використання цих ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу організації визначається як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переваг як певну сукупність показників якості застосування ресурсів та організації взаємодії між цими ресурсами, які визначають ефективність користування цими ресурсами на відповідному ринку, в певний період часу порівняно із іншими організаціями, які діють на цьому ринку.

Важливою характерною ознакою високого рівня конкурентоспроможності потенціалу є адаптивність, здатність організації швидко адаптуватися до змін умов зовнішнього економічного середовища. Така адаптивність, ринкова та

організаційна гнучкість може бути отримана завдяки наявності в організації сукупності відповідних організаційних, технологічних, інтелектуальних, технічних та фінансово-економічних характеристик якостей, що забезпечують успішну роботу підприємства на ринку. Так, наявність комплексу відповідних характеристик надає організації значні переваги в ринковому середовищі та забезпечує високий рівень конкурентоспроможності організації.

Загалом за дослідженнями провідних науковців визначаються чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу організації.

Перший рівень конкурентного потенціалу визначається внутрішньо нейтральною організацією системи управління. Керівник організації забезпечує в переважній реалізації виробничого потенціалу, а його управлінські зусилля та заходи спрямовані на організацію роботи та забезпечення ефективності виробництва, не приділяючи достатньої уваги питанням новизни та відповідності товарів, послуг, ринкового попиту на них та потенційним очікуванням споживачів. Таким чином основні управлінські зусилля зосереджені на удосконаленні інтенсифікації процесів виробництва та відсутності достатньої уваги питанням ринково попиту та шляхам його задоволення.

Другий рівень конкурентоспроможності потенціалу організації має характерну спрямованість на стандартизацію та оптимізацію процесів виробництва, організацію та впровадження виробничих процесів з дотриманням основних вимог і забезпечення таким чином відповідності товару товарам конкурентів, для цього рівня характерним є бажання керівників організації забезпечити так звану «зовнішню нейтральність», що безперечно здатне зробити товари відповідними, підвищити їх якість та зменшити обсяги відходів та браку. Проте, це не вирішує задачі пошуку ніші ринку, якостей та особливостей товару, здатних забезпечити задоволення попиту споживачів, а також не вирішує задачі ефективного просування та реалізації продукції на ринку. Таким чином, на цьому рівні в організації не приділено достатньої уваги питанням розвитку та набуття конкурентних переваг.

Третій рівень, характерний для організації, орієнтований на пошук певних ринкових переваг, які не зосереджені на дотриманні загальних вимог виробництва, тобто бути таким як інші в галузі, а для організації, керівники яких навпаки шукають власні шляхи для забезпечення успіху та набуття ринкових переваг. Таким чином, в цих організаціях система управління впливає на виробничі процеси та забезпечує їх удосконалення та розвиток всієї системи.

Четвертий рівень конкурентоспроможності потенціалу характерний для організації, керівництво яких бачить конкурентну боротьбу як провідну складову управлінських функцій, а отже зосереджує значні організаційні управлінські зусилля на пошуку саме конкурентних переваг, як в удосконаленні процесів виробництва, організації роботи в питаннях з більш ефективного

використання інтелектуальних, інноваційних, нематеріальних ресурсів, в пошуку та реалізації нових ідей, впровадження ефективних процесів забезпечення організації ресурсами та пошуку ефективних шляхів, напрямів для збуту продукції, послуг. На цьому рівні розвитку потенціал та його ефективність залежать не від технічних факторів та виробничих потужностей, а від умінь, знань, кваліфікації, компетенцій працівників організації та від якості та ефективності управління всіма цими ресурсами. Для вітчизняних організацій на даний час найбільш характерним є перший та другий рівень розвитку потенціалу конкурентоспроможності.

Аналіз та оцінка потенціалу організації, його конкурентоспроможності потребує застосування кількісних та якісних методів оцінювання, методик та моделей розроблених провідними світовими науковцями. При цьому наголошується на доцільності та необхідності дослідження інтенсивності конкурентного середовища того чи іншого ринку, в якому функціонує організація. Одним із таких ефективних методів оцінювання є модель п'яти сил Майкла Портера. За концепцією та моделлю М. Портера стан конкурентного середовища на відповідному ринку може бути охарактеризованим впливом п'яти основних сил: суперництвом серед конкуруючих продавців; наявністю конкуренції з боку конкурентних організацій з новими параметрами товарів-замінників; небезпеки появи на ринку нових конкурентів; економічних можливостей та ефективності торгової діяльності постачальників; економічних можливостей та ефективності торгової діяльності покупців.

Ця модель широко використовується для аналізу конкуренції та інтенсивності її впливу на загальну ситуацію в тій чи іншій галузі. Водночас ідентифіковані в цій моделі конкурентні сили створюють певні умови, в яких діє конкурентний ринок, а економічні одиниці які впроваджують відповідну діяльність мають враховувати це для формування та реалізації свого економічного потенціалу.

Загалом позицію тієї чи іншої організації в галузі визначають наявні конкурентні переваги: до цих переваг можна віднести

наявність нижчих ніж у конкурентів цін; диференціювання товарів та послуг; менші ніж у конкурентів витрати на виробництво та реалізацію продукції завдяки впровадження нових технологій, обладнання, оптимізацію технологічних процесів та інших оптимізаційно-інноваційних рішень.

Наявність конкурентних переваг дає можливість збільшити ефективність використання ресурсів ресурсного потенціалу порівняно з іншими організаціями. Організація, що має низький рівень витрат отримує зростання прибутку за рахунок значних обсягів, кількості виготовленої продукції чи наданих послуг підприємства, орієнтованості на сегмент споживача, який хоче отримати унікальну продукцію. Ці організації орієнтовані на отримання прибутку за рахунок значно вищої ціни на товари, яка забезпечується завдяки наявності у товарів унікальних якісних властивостей та характеристик.

Наявність та використання конкурентних переваг є важливим питанням, яке може вирішуватись різними засобами та інструментами. Утримання конкурентних переваг можливе із застосуванням трьох чинників утримання конкурентної переваги, які були виявлені М. Портером.

Першим чинником є виявлення джерела конкурентної переваги. Такими джерелами можуть виступати доступність та дешева ціна основних ресурсів, наявність дешевої та доступної сировини і матеріалів, наявність нових унікальних технологій, чи наявність підрозділів, які здатні розробляти інновації, наявність та розвиненість бренду, отримання запатентованої технології, гарна репутація організації та інші.

Другим чинником утримання конкурентних переваг є кількість цих виявлених джерел конкурентної переваги, ресурсів та інших складових, які у комплексі надають можливість організації утримати перевагу.

Третім чинником виступає впровадження модернізації оновлення виробництва та інших діяльностей, тобто конкурентною перевагою є сам рух організації, динаміка перетворень, коли вона намагається постійно змінюватися відповідно до змін потреб ринку, технологій, науково-технічного прогресу, потреб та запитів споживачів. Особливості отримання конкурентних переваг визначаються споживчими властивостями самих товарів, досвідом та кваліфікацією фахівців, успіхами на ринку, відмінністю бренду та його поширенням серед споживачів та іншими параметрами.

Загалом, для забезпечення ефективної розбудови та розвитку організації необхідним є дотримання ключових чинників успіху організації на ринку. До таких ключових чинників успіху за технологічною складовою діяльності організації відносять: використання інновацій в процесі виробництва; високу якість проведених наукових досліджень чи ННДР; наявність та впровадження в роботі організації сучасних прогресивних технологій; активність впровадження нових видів продукції; наявність впровадження радикальних інновацій в сфері виробництва чи в виготовлених продуктах і послугах, та інше.

Ключовими чинниками успіху організації за кадровою складовою її потенціалу є укомплектованість організації висококваліфікованим персоналом у визначеній сфері діяльності; наявності у працівників значного професійного досвіду та компетенцій; здатності працівника розробляти та впроваджувати зміни нових інноваційних рішень; готовність персоналу до змін; впровадження в організації системи підготовки, наявність підвищення кваліфікації працівників відповідно до реалізації стратегічних цілей та завдань.

Ключовими чинниками успіху організації за виробничою складовою є : забезпечення надійності, відповідності сировини, матеріалів, комплектуючих; низька собівартість процесів виробництва продукції, висока якість виробництва продукції; високий рівень продуктивності праці робітників; відповідний рівень фондівіддачі; можливість виробництва продукції за індивідуальними

замовленнями, проектами, а також малими партіями, можливість змінювати продукцію, впровадження нових моделей виробів, наявність зручного розташування підприємства та розвинутої транспортної інфраструктури; економічне раціональне використання енергетичних ресурсів, доступ до дешевих енергоресурсів.

Ключовими чинниками успіху організації за ринковою складовою, (організацією маркетингу та збуту) є: високий рівень якості обслуговування споживачів; широта асортименту представленої продукції чи послуг; низький рівень повернення замовлень покупцями; широта асортименту продукції; високий рівень кваліфікації фахівців маркетингологів; висока якість та віддача рекламних компаній; розвиненість бренду організації та її продукції; наявність гарантійного обслуговування; наявність мережі дилерів; наявність та розвиненість власної роздрібної мережі; оптимальний рівень витрат на реалізацію продукції; можливість здійснення швидкої та безпечної доставки продукції, чи надання послуг споживачам.

Ключовими чинниками успіху за складовою організаційних можливостей є: наявність та розвиненість інформаційних систем; висока динаміка розробки та виведення на ринок до споживачів нових товарів та послуг; висока швидкість прийняття управлінських рішень, на основі проведеного обґрунтування та аналізу інформації; висока швидкість впровадження прийнятих управлінських рішень; активне застосування мереж Інтернет та впровадження електронної торгівлі; високий рівень кваліфікації менеджерів управлінців організації.

Серед інших ключових чинників успіху організації можна зазначити: наявність позитивного іміджу організації та її відомість на ринку; підтримання в організації низького рівня загальних витрат; відповідне до потреб сегменту вигідне територіальне розташування організації; поетапність фінансових ресурсів та можливість їх збільшення за рахунок залучення короткострокових кредитів чи інших видів фінансування та залучення фінансових коштів.

Таким чином, ефективний підбір компонування та використання ключових чинників успіху дасть можливість організації до ефективного потужного розвитку та гарантує організації здобуття та утримання стійких конкурентних переваг у довготривалій перспективі.

Запитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Охарактеризуйте поняття ресурси та ресурсного забезпечення організації.
2. Що являє собою ресурсний потенціал організації як економічна категорія?
3. Опишіть економічний потенціал системи забезпечення організації.
4. Як здійснюється організація та розбудова системи забезпечення організації?

5. Як здійснюється управління ресурсним потенціалом системи забезпечення організації?
6. Які чинники впливають на формування та розвиток системи забезпечення організації?
7. Що таке природні ресурси та які вони мають характеристики?
8. Що являють собою матеріальні ресурси та які вони мають характеристики?
9. Охарактеризуйте поняття кадрових ресурсів організації.
10. Фінансові ресурси організації, що до них входить та які вони мають характеристики?
11. Нематеріальні ресурси, що до них входить та які вони мають характеристики?
12. Інформаційні ресурси, що до них входить та які вони мають характеристики?
13. Ресурси часу, що до них входить та які вони мають характеристики?
14. Поняття потенціал, його сутність та значення.
15. Що означає «економічний потенціал підприємства», які він має властивості?
16. Які переваги забезпечує наявний ресурсний потенціал організації?
17. Модульно-змістовна структуризація потенціалу організації.
18. Які ресурси є головними ресурсними групами, що забезпечують організацію?
19. Опишіть загальну структуру складових ресурсного потенціалу організації.
20. Охарактеризуйте системний підхід до забезпечення зростання ресурсного потенціалу організації.
21. Охарактеризуйте маркетинговий підхід до забезпечення зростання ресурсного потенціалу організації.
22. Охарактеризуйте функціональний підхід до забезпечення зростання ресурсного потенціалу організації.
23. Опишіть нормативний підхід до забезпечення зростання ресурсного потенціалу організації.
24. Охарактеризуйте комплексний підхід до забезпечення зростання ресурсного потенціалу організації.
25. Опишіть оптимізаційний підхід до забезпечення зростання ресурсного потенціалу організації.
26. Охарактеризуйте адміністративний підхід до забезпечення зростання ресурсного потенціалу організації.
27. Характерні ознаки організації та розбудови системи забезпечення.
28. Опишіть механізм управління ресурсним потенціалом, управління ресурсами.
29. Які складові утворюють ринковий потенціал організації?

30. З яких складових складається ресурсний потенціал організації?

Список літератури до розділу:

1. *Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.*
2. *Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.*
3. *Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.*
4. *Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.*
5. *Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.*
6. *Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с*
7. *Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організації та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.*
8. *Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник /за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.*
9. *Менеджмент: навчальний посібник/ А. М. Балашов [та ін.]; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. С. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с*
10. *Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.*
11. *Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.*
12. *Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.*
13. *Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.*
14. *Стратегічний менеджмент: навчальний посібник /за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.*
15. *Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.*
16. *Тимохова Г.Б., Білокінь Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.*

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові питання розділу:

- 7.1. *Поняття трудових ресурсів, персоналу організації*
- 7.2. *Принципи та методи системи управління кадровими ресурсами організації*
- 7.3. *Методи управління кадровими ресурсами організації*
- 7.4. *Організаційна структура управління кадровими ресурсами організації*
- 7.5. *Розбудова системи управління кадровим забезпеченням організації*

7.1. Поняття трудових ресурсів, персоналу організації

Поняття трудових ресурсів застосовується для того, щоб дати характеристику працездатному населенню на макрорівні та мегарівні економічної системи, тобто на рівні держави, а також окремої організації. Проте, коли мова йде про працівників кожної окремої організації найчастіше вживається слово персонал. Таким чином, за загальним визначенням персоналом є склад працівників організації, до якого входять наймані робітники, а також власники чи співвласники, які безпосередньо працюють в організації.

Основними ознаками, які характеризують персонал, є наступні:

- оформлення працівника на роботу в організацію за трудовою книжкою чи договором;
- професійні характеристики, такі як професія, кваліфікація, компетентність, освіта та інші, які визначають роботу працівника та його відповідність певній посаді, яку він займає;
- спрямування діяльності персоналу, працівників на досягнення мети та реалізацію цілей діяльності організації.

Загалом, управління персоналом організації повинно бути спрямованим на те, щоб забезпечити цілісний, комплексний вплив на діяльність працівників з метою забезпечення найбільш ефективної організації їх діяльності [1].

Управління персоналом повинно бути інтегрованим в загальну систему управління, а також пов'язане з метою, стратегічними цілями, які стоять перед організацією, сформованою в організації корпоративною культурою.

Важливого значення має відповідальність та узгодженість кадрового забезпечення, його достатність для реалізації прийнятих організацією планів виробництва, впровадження інновацій, впровадження системи управління якістю, просування та збуту продукції.

З метою ефективної роботи персоналу організації необхідним є планування та впровадження системи програм, планів та заходів регулювання зайнятості, планування робочих місць, підготовка кадрів, їх адаптація чи професійне зростання.

Не менш важливого значення в управлінні кадрами організації є ретельне ведення кадрового обліку з компонентами обліку персональних даних, та якісної оцінки характеристик особистих даних, кваліфікації чи діяльності працівників [2].

Управління персоналом організації потребує централізації всіх важелів управління в руках першого керівника і водночас кваліфікованого ефективного розподілу повноважень щодо управління функціями та операційною поточною діяльністю окремих працівників на рівні керівників конкретних функціональних підрозділів [3].

В управлінні кадрами важливим є формування впровадження механізму роботи з кадрами та його зміни удосконалення відповідно до потреб та запитів зміни зовнішньої кон'юнктури та зміни внутрішнього середовища структури самої організації

Основними характеристиками, які можуть охарактеризувати персонал є чисельність та структура організації [4].

Головними характеристиками персоналу організації є:

- фізіологічні характеристики, а саме: стан здоров'я, роботоздатність, стресостійкість; психологічні характеристики: вміння комунікувати, таланти, мислення.

- соціокультурні характеристики: особистісні (мотивація, індивідуальність, дисципліна); професійні (знання, навички, освіта, кваліфікація).

Чисельність персоналу визначається як показник, який визначає кількість працівників, що мають відношення до певної категорії.

Загалом, чисельність працівників напряму залежить від виробничих, управлінських, маркетингових процесів, рівня їх цифровізації, автоматизації, що потребує залучення більшої чи меншої кількості працівників.

Загалом кадровим працівником визначається: списковий, середньосписковий та явочний склад працівників [6-11].

Списковий склад персоналу включає всіх працівників, які були прийняті на роботу в організацію, включаючи працівників які працюють в організаціях за сумісництвом, або прийняті на роботу тимчасово. В обліковому складі враховуються всі працівники, що фактично працювали в організації, а також ті що відсутні за певною із причин.

Середньоспискова чисельність використовується з метою дослідження продуктивності праці, середнього рівня оплати праці, розрахунку коефіцієнтів плинності кадрів та інших показників. Так, середньоспискова чисельність працівників за звітний місяць розраховується шляхом складання кількості працівників особового складу за кожний календарний день періоду звітності та поділу отриманого результату на кількість календарних днів. З метою розрахунку середньооблікової чисельності співробітників впроваджують щоденней облік співробітників, які прийняті та працюють в організації за цей період згідно із прийнятими наказами, розпорядженнями [10-11].

Явочний склад співробітників визначає, скільки працівників із списку присутні на робочому місці. А кількість фактично працюючих визначає чисельність працівників, які не тільки з'явилися, але й розпочали роботу.

Загалом, кожна організація має власну структуру персоналу. Цю структуру складають окремі групи працівників, які об'єднані між собою за певними ознаками та категоріями. Так, в залежності від участі в процесах виробництва весь персонал організації поділяється на промислово-виробничий персонал, або працівників виробництва; непромисловий персонал працівників інших структурних та функціональних підрозділів.

В структурі персоналу організації загалом виділяють основні групи працівників:

- робітників - або працівників, що безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей, або ж наданням виробничих, транспортних послуг;
- фахівців – працівників, які виконують конкурсні функції своєї професійної діяльності: лікарі, інженери, юристи, економісти, і т.д.
- службовці - це працівники структурних підрозділів, які виконують певні фінансово-розрахункові функції, оформлення документації, господарські операції;
- керівники - які реалізують функції управління відповідно до своїх посад, делегованих їм повноважень та відповідальності. Керівники в організації діляться на три основні групи: керівники вищого рівня, директор, генеральний директор, та заступники; керівники середнього рівня: керівники основних структурних підрозділів організації та головні спеціалісти; а також керівники низової ланки управління, керівники векторів, бюро, які здійснюють керівництво окремими групами персоналу, що виконує певні операції та функції.

Вікова структура персоналу визначає поділ працівників на певні групи за віком. Структура працівників за рівнем освіти визначає поділ персоналу на групи працівників, що мають вищу, незавершену вищу, середню, середню спеціальну освіту.

Структура працівників за стажем визначається загальним стажем роботи співробітників та стажем їх роботи на конкретному підприємстві [12-15]. Професійна структура працівників організації визначається як співвідношення співробітників із відповідним фахом та спеціальності, що володіють відповідними теоретичними знаннями та досвідом у відповідній сфері.

Структура персоналу організації за кваліфікацією визначає співвідношення персоналу із різним рівнем кваліфікації та професійних навичок для виконання окреслених професійних завдань. Рівень кваліфікації працівників визначається для робітничих професій розрядом чи класом, а для фахівців: категорією, розрядом та класом.

Організаційна структура визначає склад та підпорядкованість структурних підрозділів, рівнів управління та працівників організації.

Функціональна структура визначається функціональним розподілом праці в сфері управління та співвідношення структурних підрозділів і колективів груп працівників в залежності від тих конкретних функцій, які ними виконуються.

Штатна структура персоналу організації визначає склад персоналу організації згідно прийнятого та затвердженого в організації штатного розпису, в якому визначаються посади, посадові оклади. Відповідно, штатна структура характеризує розподіл повноважень та відповідальності між працівниками організації відповідно до їх посад згідно штатного розпису.

Соціальна структура організації визначає сформований в організації колектив, який складається з груп працівників які поділяються між собою за статтю, віком, рівнем освіти, сімейним станом, рівнем доходу та іншими ознаками.

Крім вище зазначених структур фахівці визначають присутність рольової структури організації, яка визначає поділ працівників за певними комунікативними та поведінковими ролями. Ці комунікативні ролі визначаються змістом та участю працівників у вирішенні конкретних завдань та діяльності [15-18]. Такі поведінкові ролі визначають характерні моделі, за якими діють працівники у виконанні своїх безпосередніх функцій, у спілкуванні чи в конфліктних ситуаціях. Аналіз структури організації та її кадрових ресурсів повинно проводитися систематично кадровим підрозділом організації з метою опрацювання розробки напрямів удосконалення управління кадровими ресурсами персоналом організації.

Результати діяльності організації визначаються результатами праці трудового колективу, працівників та узгодженістю їх діяльності. Тому важливим завданням є така організація роботи персоналу, щоб працівники були не лише окремими виконавцями, які ефективно виконують свої безпосередні функції та обов'язки, а щоб працівники були єдиним трудовим колективом. Загалом, колектив визначається як група працівників, що разом вирішують певні завдання та об'єднані спільною метою та завданнями діяльності.

7.2. Принципи та методи системи управління кадровими ресурсами організації

Управління кадровими ресурсами організації є сукупністю принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на працівників, яке дало би можливість найбільш повно використати інтелектуальні, фізичні та інші ресурси працівників в процесі виконання ними своїх безпосередніх обов'язків в досягненні мети та цілей діяльності організації.

Управління кадровими ресурсами формується на законах та закономірностях, що досліджуються науками, такими як менеджмент, психологія, теорія управління та інші. Закономірність управління кадровими ресурсами визначається, як взаємозв'язок явищ, причин, а також зв'язок між причинами та наслідками в управлінні персоналом організації [20-23].

Існує декілька основних закономірностей в управлінні кадровими ресурсами організації, які є об'єктивними завданнями для формування відповідних вимог в роботі з працівниками.

1. Система управління кадровими ресурсами організації повинна відповідати цілям організації, а також особливостям, стану функціонування самої організації. Адже система управління кадровими ресурсами повинна відповідати системі управління фінансово-господарської операційної діяльності організації, її сфері діяльності.

2. Система управління кадровими ресурсами організації повинна будуватися та функціонувати на засаді системного підходу. Це означає, що повинні бути враховані всі організаційні особливості та складові організаційної структури організації, а також мають бути враховані всі взаємозв'язки всередині самої системи управління, а також взаємозв'язки між підсистемами та елементами.

3. Необхідним є дотримання пропорції пропорційного поєднання підсистем та елементів системи управління кадровими ресурсами організації. Повинно відбуватися пропорційне удосконалення, розбудова всіх підсистем та елементів системи управління кадровими ресурсами.

4. Важливою закономірністю є необхідність забезпечення різноманітності складових у розбудованій системі управління кадровими ресурсами організації.

5. Необхідним є дотримання можливості зміни складу та функцій управління кадровими ресурсами організації, оскільки з розвитком організації зростає значення окремих управлінських функцій та зменшується значення інших.

6. Остання закономірність полягає в тому, що чим менше рівнів управління матиме система управління кадровими ресурсами організації, тим ефективніше вона працюватиме.

Закономірності мають бути взаємопов'язані між собою та взаємодіють, здійснюючи вплив на іншу за своїми характеристиками, інтегруючись в загальне середовище. Закономірності в управлінні кадровими ресурсами

діють незалежно від бажання чи бачення окремих працівників, вони діють об'єктивно, вони впливають за зміст та характер управлінської діяльності, мають безпосередній вплив на стан системи та підсистем управління, а також на дії та ефективність окремих елементів систем управління кадровими ресурсами організації.

Система управління кадровими ресурсами має відповідно об'єкт та суб'єкт управління.

Суб'єктом управління або керуючим елементом системи управління є керівники, які здійснюють управління організацією та її окремими структурними підрозділами, чи певною групою працівників, трудовим колективом. Від суб'єктів управління в організації залежить якість прийняття управлінських рішень та результати роботи певних працівників, підрозділів та організації в цілому. Таким чином, суб'єкти управління повинні мати відповідні повноваження та можливості для здійснення впливу на об'єкти управління [24-26].

Суб'єкти управління організацією можуть поділятися на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми суб'єктами управління кадровими ресурсами є функціональний апарат керівників організації, який змінює управління процесами прийому, підготовки, адаптації та переміщення в організації кадрових ресурсів. До внутрішніх суб'єктів відносять керівників лінійних структурних підрозділів, які здійснюють управління працівниками відповідних структур.

До зовнішніх суб'єктів управління відносять державу та державні органи, що формують законодавчу базу, яка регулює діяльність організацій, в тому числі і в сфері трудових відносин. Також зовнішніми суб'єктами можуть виступати професійні спілки, асоціації, які розробляють рекомендації з управління кадровими ресурсами.

Об'єктами управління в системах управління кадровими ресурсами виступають основні складові системи управління, такі як підбір працівників, їх навчання, призначення на відповідні посади, оцінювання, адаптація та розвиток системи стимулювання праці.

Кожна організація формує власні цілі та завдання, які поділяються на чотири основні блоки: економічні завдання, науково-технічні завдання, виробничо-комерційні завдання та соціальні завдання.

Економічними завданнями організації є формування такої діяльності, яка забезпечувала б отримання необхідного обсягу прибутку. Науково-технічна мета зосереджена на досягненнях певного науково-технічного рівня виробництва, техніко-технологічного забезпечення операційної діяльності, послуг зростання продуктивності, ефективності роботи персоналу із впровадженням нових інноваційних технологій. Виробничо-комерційна мета формалізує зростання ефективності ведення комерційної діяльності та зростання обсягів реалізації із застосуванням сучасних методів та технологій просування реалізації продукції,

в тому числі і з питанням ролі кадрових ресурсів, забезпеченні ефективності реалізаційної політики організації.

Реалізація соціальної мети спрямована на досягнення визначеного ступеня задоволення соціальних потреб працівників організації. Задачі управління кадровими ресурсами, які стоять перед організацією залежать від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація. Досягнення поставленої мети потребує формування гнучких механізмів управління, що дають можливість швидко адаптувати кадрові ресурси до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів в зростаючій організації, зберегти колектив та збільшити його, залучивши нових ефективних фахівців, при цьому забезпечуючи як ефективну роботу самої організації так і задоволення працівників умовами праці в організації.

Досягнення цілей організації потребує вирішення низки важливих для її функціонування та розвитку завдань:

- формування єдиних принципів стратегічного управління кадровими ресурсами та організацією в цілому;
- впровадження ефективних систем адаптації працівників в трудовому колективі та адаптацією до змін;
- впровадження ефективних систем стимулювання та мотивування до праці;
- розбудова механізмів розвитку корпоративної культури та професійної взаємодії кадрових ресурсів в організації;
- впровадження інструментів професійного розвитку кадрових ресурсів, їх навчання та підвищення кваліфікації;
- створення та впровадження системи оцінки кадрових ресурсів із впровадженням відповідних методик та показників оцінювання;
- забезпечення організації необхідною кількістю кадрових ресурсів відповідної і потрібної для її розвитку якості;
- розвиток внутрішніх комунікацій та внутрішньої комунікаційної політики на позиціях взаємодії працівників та структурних підрозділів організації, одних з іншими та з адміністрацією організації;
- впровадження механізмів та інструментарію організації командної роботи в колективі;
- впровадження сучасних систем запобігання проявам та управління конфліктами із швидким та ефективним вирішенням всіх внутрішніх розбіжностей.

Розробка та впровадження систем управління кадровими ресурсами організації здійснюється на засадах відповідних принципів [1-12].

Загалом, принципи управління кадровими ресурсами організації є основними концептуальними засадами, нормами, на основі яких керівники організації повинні здійснювати управлінські дії та приймати управлінські рішення. Взагалі, принципи сформувалися як загальний результат, який об'єднав закони та закономірності, характеристики, норми та властивості

управління. Основними принципами формування та управління кадровими ресурсами організації прийнято визначати наступні принципи.



Рис.7.1. Принципи впровадження систем управління кадровими ресурсами
 Джерело: сформовано авторами на основі [1-4]

Першим принципом є відповідність функцій управління цілям діяльності організації, за цим принципом управління кадровими ресурсами організації змінюється не самостійно, а знаходиться в прямій залежності від змін мети та цілей організації.

Другий принцип – первинність функцій управління кадровими ресурсами. Так, склад підсистеми управління організаційної структури формується відповідно до наявних кадрових ресурсів, їх кількісний склад залежить від

змісту чисельності обсягів функцій управління кадровими ресурсами.

Третій принцип – оптимальність співвідношення управлінських дій. Так, функції та дії з управління кадровими ресурсами організації повинні випереджати дії та функції, пов'язані з операційною виробничою діяльністю організації.

Четвертий принцип – економічність. Цей принцип передбачає побудову та впровадження такої системи управління кадровими ресурсами організації, яка б передбачала найбільшу ефективність з точки зору оптимальності чисельності працівників, їх складу, якості, відповідальності, рівня підготовки, кваліфікації та забезпечувала б оптимальну кількість витрат на оплату праці, стимулювання та мотивування роботи працівників. Таким чином, було б дотримане оптимальне співвідношення частини витрат на оплату праці кадрових ресурсів організації по відношенню до загальних витрат організації.

П'ятий принцип – прогресивність. Так, розбудована та впроваджена система управління кадровими ресурсами організації повинна відповідати кращим зразкам передового досвіду та вітчизняним аналогам.

Шостий принцип - перспективність. Під час формування системи управління кадровими ресурсами організації необхідним є врахування очікувань майбутнього розвитку.

Сьомий принцип – комплексність. Розробка та впровадження системи управління кадровими ресурсами організації потребує виявлення всіх чинників, які здатні вплинути на функціонування цієї системи, включаючи комунікації з контрагентами внутрішнього та зовнішнього середовища організації, договірні відносини.

Восьмий принцип - простота. Ефективна система управління кадровими ресурсами організації повинна бути простою та зрозумілою, що забезпечує її прозорість для персоналу та ефективність в дії.

Дев'ятий принцип – оптимальність. Управління кадровими ресурсами організації завжди передбачає наявність значної кількості варіантів прийняття управлінських рішень, проте перевага надається тим рішенням, які є найбільш економічно доцільними та оптимальними в конкретній ситуації та конкретних умовах.

Десятий принцип – оперативність. Своєчасне прийняття управлінських рішень має вагомe значення, оскільки безпосередньо впливатиме на результат роботи системи та на якість роботи самих кадрових ресурсів.

Одинадцятий принцип – автономність. Система управління кадровими ресурсами організації повинна забезпечувати раціональну автономність управління для керівників окремих структурних підрозділів організації в межах їх підрозділів.

Дванадцятий принцип – узгодженість. Система взаємозв'язків та взаємодії між вертикальними рівнями управління в вертикальній ієрархії управління та між горизонтальними ланками взаємозв'язків між структурними підрозділами

організації повинні бути узгоджені з метою та цілями діяльності організації, а також повинні бути узгоджені і синхронізовані в часі, що забезпечуватиме єдність дій та виконання функцій всіма працівниками організації в досягненні визначеної мети та цілей діяльності організації.

Тринадцятий принцип – науковість. Формування дій з розбудови системи управління кадровими ресурсами організації має базуватися на теоретичних засадах, а також на останніх наукових досягненнях і здобутках, нових методах, моделях з урахуванням зміни законів суспільного виробництва.

Чотирнадцятий принцип – прозорість. Система управління кадровими ресурсами повинна мати єдині норми, вимоги, стандарти для всього персоналу, бути зрозумілою і прозорою, визначати правила та норми для всього персоналу організації.

П'ятнадцятий принцип – комфортність. Система управління кадровими ресурсами повинна бути спрямованою на створення таких умов, при яких працівники, персонал організації могли повною мірою проявити себе як фахівці, як особистість та професійно реалізуватися, що дасть можливість організації отримати більшу ефективність від роботи персоналу та забезпечить появу та впровадження нових, креативних, ефективних цілей у всіх сферах діяльності організації. Крім цього, необхідним є створення таких побутово-соціальних, умов позитивного середовища, при яких працівникам буде комфортно психологічно, фізично та емоційно працювати, а продуктивність їхньої праці відповідно зростатиме.

Шістнадцятий принцип – стійкість. З метою забезпечення ефективної роботи системи необхідним є впровадження так званих локальних регуляторів, які у випадку відхилення від заданих параметрів спонукають того чи іншого співробітника чи відділ виправити роботу та спрямувати її в необхідному для діяльності організації напрямку, а отже включають внутрішні механізми регулювання.

Сімнадцятий принцип – багатоаспектність. Цей принцип визначає наявність багатьох різних аспектів та проявів роботи організації на різних її рівнях та каналах в адміністративному правовому полі, виробничо-операційній діяльності.

Вісімнадцятий принцип – концентрація. Концентрація визначає необхідність концентрації дій працівників кожного окремого підрозділу на досягнення визначеної, поставленої мети, а також концентрування зусиль всіх працівників, кадрових ресурсів організації на досягнення поставлених стратегічних цілей. Водночас, концентрування передбачає розподіл окремих функцій і завдань та їх концентрацію в конкретних структурних підрозділах та виконавцями з метою уникнення дублювання функцій, обов'язків, повноважень в місцях дії системи кадрового забезпечення.

Дев'ятнадцятий принцип – спеціалізація. В організації має бути передбачений чіткий розподіл праці та функціональних обов'язків між

працівниками.

Двадцятий принцип – наступність. Передбачає чітку послідовність виконання дій та робіт, їх передбачений порядок в діяльності кадрових ресурсів організації, а також послідовність дій, їх регламентування в діяльності різних підрозділів організації.

Двадцять перший принцип – паралельність. В системі управління кадровими ресурсами організації повинна бути передбачена можливість паралельного виконання певних функцій та діяльностей, управлінських рішень, що забезпечить прискорення самого процесу виконання, забезпечить більш швидкі оперативні дії працівників та досягнення поставлених результатів.

Двадцять другий принцип – ритмічність. Визначається необхідність здійснення однакової кількості робіт за визначений час та регулярність, з якою можуть повторюватися виконання діяльностей та професійних функцій працівниками організації.

Двадцять третій принцип – адаптивність та гнучкість. Цей принцип визначає можливості системи управління кадровими ресурсами організації до швидкого адаптування, їх пристосованість до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації та їх вплив на кадрове забезпечення, роботу персоналу організації, в умовах змін, невизначеності та турбулентності.

Двадцять четвертий принцип – безперервність. Система управління кадровими ресурсами повинна забезпечувати можливість безперервного управління працівниками всіх рівнів та всіх структурних підрозділів з мінімізацією часу, необхідного для опрацювання інформації, підготовки, опрацювання та прийняття відповідної документації, а також недопущення простоїв у роботі технічних пристроїв та засобів.

Крім вище зазначених принципів науковцями виявлено та систематизовано ще перелік додаткових принципів, на яких будуються діяльність роботи в підрозділах, командах організації. До таких принципів відносять:

- Принцип довіри. Так, між працівниками колективу підрозділу організації повинна бути створена і сформована атмосфера довіри та взаємодії.

- Принцип комунікації. Важливим є забезпечення прямого спілкування між працівниками колективу для вирішення поставлених перед ними мети та завдань з розумінням дій, які повинні бути змінені кожним учасником такого колективу.

- Принцип причетності. Цей принцип засновано на необхідності та доцільності участі всіх працівників в організації для досягненні цілей та завдань її діяльності, долучення до спільної праці, відповідно до його функцій, обов'язків та повноважень, а отже причетності всіх членів колективу в досягненні розвитку і розбудови організації та її результатів. Також працівники повинні відчувати свою причетність до прийняття необхідних управлінських рішень в діяльності організації.

- Принцип вирішення конфліктів. Заснований на тому, що злагоджена

продуктивна робота всього колективу дає можливість вирішувати конфліктні ситуації, які виникають в поточній роботі колективу значно швидше та запобігати подальшому поширенню розвитку конфлікту.

- Принцип зворотнього зв'язку. Цей принцип засновано на тому, що в розбудованій системі управління кадровими ресурсами має бути передбачено зворотній зв'язок, яких дасть можливість покращити, удосконалити взаємодію працівників на всіх ланках управління та взаємодію керуючої та керованої ланок підсистеми в системі управління організації, та так забезпечуватиме кращу злагоджену роботу всього колективу.

Загалом, важливим є комплексна реалізація всіх вище зазначених принципів. Їх поєднання залежить від конкретних умов роботи системи управління організацією, проте коли команда організації, весь колектив має загальну мету та принципи роботи, то така система має вищу ефективність та кращий результат.

7.3. Методи управління кадровими ресурсами організації

Методи управління кадровими ресурсами організації визначаються як способи впливу на весь персонал та на роботу окремих співробітників, щоб забезпечити управління та координацію їх дій і функцій в організації.

Загалом визначається три основні групи методів, із використанням яких здійснюється управління кадровими ресурсами організації, а саме: адміністративні (організаційні) методи; економічні методи та соціально-психологічні методи [21-25].

Адміністративні методи використовують такі інструменти, як формування самої структури управління організації із визначенням структурних підрозділів, для яких вона сформована; розробка та прийняття штатного розпису з визначенням чисельності персоналу працівників, що працюють в організації за штатом; здійснення правового регулювання в організації; прийняття та затвердження в організації відповідних норм та стандартів.

Щодо розбудови роботи організації, то дієвими інструментами тут виступають: підготовка та прийняття в організації наказів, розпоряджень, інструкцій, положень, які визначатимуть внутрішню нормативну документацію на того, хто, що, на яких засадах, коли, повинен виконувати, розподілятимуть відповідно обов'язки та відповідальність між працівниками; визначатимуть підбір та призначення працівників та ті чи інші посади; розробку та впровадження посадових інструкцій та положень, в яких визначатимуться посадові обов'язки працівників, їх відповідальність; прийняття відповідних стандартів; прийняття відповідних наказів щодо впровадження системи адміністративних санкцій та заохочень.

Економічні методи. Використовують такі інструменти, як: проведення технічного, економічного аналізу та обґрунтування; здійснення економічного планування та впровадження технологій, економічного бюджетування доходів та витрат організації; впровадження системи економічного мотивування та стимулювання працівників; встановлення економічних норм та нормативів для роботи персоналу; надання безвідсоткових кредитів працівникам; визначення та встановлення фінансових санкцій чи системи преміювання персоналу.

Соціально-психологічні методи впроваджують із застосуванням таких інструментів, як: проведення соціально-психологічного аналізу співробітників; забезпечення участі залучення співробітників до управління; розробка та впровадження системи соціального та морального стимулювання працівників; забезпечення кар'єрного просування та кар'єрного розвитку працівників; визначення та закріплення соціальних норм поведінки працівників; розвиток корпоративної культури та корпоративного духу; створення позитивного середовища в колективі; формування позитивного соціально-психологічного клімату; встановлення інших санкцій та заохочень.

Адміністративні організаційні методи управління в системі кадрового

забезпечення організацій є системою організаційного впливу для досягнення взаємної мети та цілей діяльності організації. Адміністративні методи визначаються тими діями, виконання яких може бути застосованим в організаціях що функціонують в різних сферах діяльності, на різних ринках, різних за масштабами та чисельністю працюючого в них персоналу. Такі методи є необхідними для розбудови та функціонування організації загалом та мають принципове значення для її функціонування.

Такими засобами організації та адміністрування процесів в організації є регламентування, визначення та встановлення завдань, встановлення допустимих меж та інші. Ці засоби дають можливість ефективно організувати діяльність працівників та забезпечити ефективну роботу структурних підрозділів організації та окремих її працівників. Організаційне регламентування визначає, які саме обов'язки повинен виконувати співробітник апарату управління, керівник.

Організаційне регламентування визначає, чим повинен займатися працівник, який здійснює управління. Положення про структурні підрозділи представляє весь перелік функцій, завдань, робіт, які повинні бути виконані тим чи іншим структурним підрозділом, а також описують права, обов'язки, відповідальність структурних підрозділів, організації та її керівників. Розробка та впровадження положень про структурні підрозділи дає можливість визначити весь обсяг роботи кожного структурного підрозділу та чітко розподілити і закріпити функціональні сфери діяльності та відповідальність за них між структурними підрозділами чи працівниками організації [26].

Положення про структурні підрозділи є основою для розробки посадових інструкцій для кожного працівника організації, а також основою для формування змісту контрактів чи договорів на роботу для працівників.

Управлінські розпорядження визначаються та приймаються керівниками організації в формі наказів, розпоряджень, які містять прямі вказівки для виконання підлеглими, персоналом організації, а також формують внутрішні правові аспекти функціонування підрозділів та працівників організації та виконання ним своїх службових обов'язків.

Таким чином формується та закріплюється два види впливу на кадрові ресурси організації – розпорядницький вплив та організаційний вплив. Розпорядницький вплив потребує більшого контролю виконання запланованих дій [27-28]. Для того, щоб забезпечити контроль в управлінні кадровими ресурсами, необхідним є впровадження єдиних норм ведення обліку, звітності, реєстрації та контролю за виконанням наказів, розпоряджень, визначених та затверджених норм.

Економічні методи в системі управління кадровими ресурсами організації являють собою комплекс створення певних матеріальних, економічних умов, способів впливу через фінансове, матеріальне покарання чи заохочення та з метою спонукання, мотивування працівників до здійснення відповідних

визначень згідно інструкцій, наказів та розпоряджень дій адміністрації. Власне, економічні методи застосовуються разом із адміністративно-розпорядчими методами і формують мотиваційну основу для забезпечення, отримання запланованого результату в управлінні працівниками організації. Таким чином економічні методи спонукають працівників діяти в потрібному напрямі та вирішувати завдання, які передбачені та заплановані керівниками.

Економічні методи в управлінні кадровими ресурсами - це в першу чергу ефективна організація заробітної плати персоналу та основні впровадження тарифної системи оплати праці та інших систем, які диференціюють форми та обсяги отримання оплати праці співробітників. Таким чином, обсяги оплати праці знаходяться в прямій залежності від кількості та якості виконаних працівником функцій та робіт, а також від якості їх виконання. В реаліях сучасного економічно-соціального середовища в країні впровадження економічних методів є одним із найбільш ефективних та дієвих. Ці методи є важливою умовою розбудови ефективної, гнучкої системи управління кадровими ресурсами організації.

Соціально-психологічні методи управління кадровими ресурсами визначаються як засоби впливу на об'єкти управління із залученням соціально-психологічних мотивів та чинників, а також активного впливу на відносини працівників в колективі, розбудову колективних, корпоративних комунікацій, корпоративної культури організації та впливу, сформованого в організації внутрішньо-організаційного середовища. Соціально-психологічні методи впроваджуються через психологічні мотиватори та вплив на соціальний і психологічний стан людей, характер, бажання та світосприйняття, а також через мотиви взаємодії з іншими працівниками в організації.

Соціально-психологічні методи управління включають набір засобів та інструментів, таких як формування трудових колективів з орієнтацією на особистісні та кваліфікаційні характеристики працівників; впровадження системи соціального регулювання із застосуванням договірної діяльності та чіткого визначення обов'язків, відповідальності, підпорядкування, встановлення черговості отримання певних мотиваційних факторів; формування сприятливого клімату умов для роботи працівників; впровадження ефективних систем соціального стимулювання, формування середовища загальної соціально-психологічної зацікавленості в досягненні поставленої перед організацією мети та цілей кожного працівника організації; впровадження ефективних механізмів наявного персоналу кар'єрного зростання, просування по службі.

Соціально-психологічні методи дають можливість виявити місце одного працівника в колективі, виявити працівників, що мають лідерські якості, підтримати та розвинути їх ефективно мотивуючи, та поєднавши мотивацію працівників і їх спрямованість на здійснення діяльності із метою та цілями діяльності самої організації. Важливим інструментарієм впровадження

соціально–психологічних методів є розбудова ефективних комунікацій між працівниками та підрозділами організації та здійснення ефективного управління цими комунікаціями із впровадженням координації дій між учасниками. Крім цього, соціально–психологічні засоби формують ефективний інструментарій для здійснення аналізу та оцінки роботи працівників, а також необхідні дані, необхідні для підбору і розстановки персоналу, призначення його на посади, впровадження навчання, підвищення кваліфікації та дають можливість для прийняття виважених управлінських рішень, що ґрунтуються на детальному і якісному аналізі працівників середовища, ситуації і відповідно прийняття менш ризикових та більш ефективних управлінських рішень.

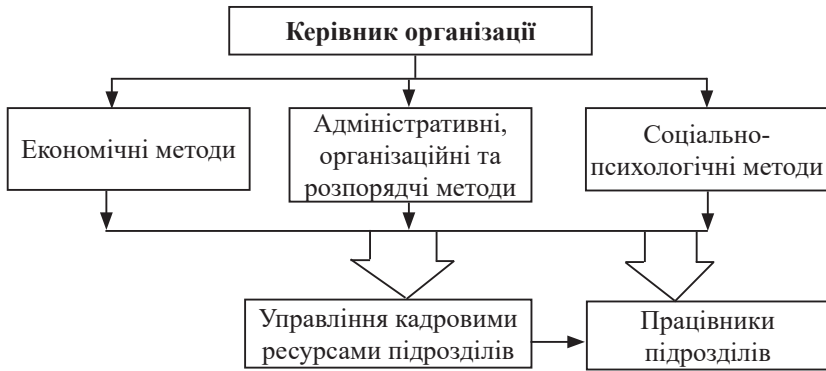


Рис.7.2. Схема застосування методів управління кадровими ресурсами організації

Джерело: сформоване авторами на основі [10-15]

Впровадження соціально-психологічних методів може також передбачити проведення анкетування працівників з метою отримання повної, вичерпної, необхідної діяльності організації, інформації про працівників із застосуванням спеціально розроблених та сформованих для цього анкет. Крім цього, часто застосовується інтерв'ю, що є ефективним варіантом проведення бесід з працівниками, що претендують на керівні посади.

Застосування соціометричного методу дає можливість проаналізувати взаємини між працівниками, а побудова відповідних матриць дає можливість визначити в колективі працівників злідерськими якостями. Застосування методу спостереження дає можливість виявити працівників, які проявляються як ефективні працівники чи як лідери в робочій неформальній обстановці, а також в критичних кризових ситуаціях, коли необхідно прийняти швидкі рішення та взяти на себе відповідальність за певні дії з метою виправлення ситуації. Ще одним поширеним соціально-психологічним методом є проведення співбесід, він застосовується із претендентами на посади, прийнятті людей на роботу в

організацію, а також при проведенні переговорів з партнерами організації.

Соціально-психологічні методи мають важливе значення в роботі з кадровими ресурсами, завдяки їхній спрямованості конкретно на кожного працівника та врахування його особистісних людських якостей, рис характеру, а також звичайних професійних якостей, таких як знання, освіта, компетенції, досвід. Саме тому ці методи є персоналізованими та потребують здебільшого не колективного, а індивідуального підходу. Важливою відмінністю цих методів є спрямованість на особисті, інтелектуальні, якості та характеристики працівника з метою спрямування його особистого потенціалу на вирішення важливих, поставлених перед організацією мети та цілей. Проте, використання цих методів залежить від прийнятих в організації норм та цінностей, а також від її спрямованості та послідовності в досягненні поставленої мети. Узагальнюючи зазначимо, що внаслідок цього методи управління кадровими ресурсами організації спрямовані на виконання всього комплексу діяльностей, які забезпечать ефективне управління організацією.

7.4. Організаційна структура управління кадровими ресурсами організації

Організаційна структура управління кадровими ресурсами визначається як сукупність підрозділів системи управління кадровими ресурсами та працівників організації, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Організаційна структура визначає сформований розподіл функціональних обов'язків, прав, повноважень, ролей і видів робіт працівників та їх поєднання в загальну систему.

Існують різні види організаційних структур управління кадровими ресурсами, тип побудови залежить від розміру сфери діяльності організації та інших внутрішніх та зовнішніх факторів.

Організаційна структура управління персоналом загалом поділяється на декілька різних типів і відповідно застосовуються різні підходи до їх побудови та функціонування. Так, за загальними прийнятими концептами виділяють лінійну, функціональну, елементарну, та матричну структури побудови.

Елементарна організаційна структура в управлінні кадровими ресурсами найчастіше застосовується в невеликих за розмірами організаціях, або ж у відділеннях великих організацій. Її відмінністю є дворівневе управління. Відповідно, в цій структурі виділяють верхній рівень управління або керівника, та нижній рівень, який формують виконавці. Відмінністю елементарних організаційних структур є можливість швидкого прийняття рішень та можливість оперативного реагування на зміни, які відбуватимуться у зовнішньому середовищі організації. В елементарній структурі присутній верхній рівень управління, тобто керівник та нижній рівень виконавців [34]. Також в таких системах часто застосовується неформальний підхід до мотивації, стимулювання роботи персоналу, а також до контролю роботи кадрових ресурсів, що забезпечує організації низку переваг. Водночас, така структура має і певні недоліки, пов'язані з тим, що значна частина робочого часу керівників витрачається на вирішення поточних питань і мало часу залишається на вирішення стратегічних і важливих для подальшого функціонування та розвитку.

Лінійна організаційна структура управління кадровими ресурсами дає можливість одночасно надати працівникам деяку автономність їх діяльності, деяку можливість до самоврядування та характеризується наявністю вертикальних управлінських зв'язків. Ця структура застосовується для організації діяльності співробітників на нижніх ланках управління організацією, або ж в малому приватному чи родинному бізнесі. Цей підхід до поділу співробітників використовується за наявності однотипних функцій та відсутності диференціювання за спеціальностями. Крім цього, в середніх та великих організаціях лінійний поділ забезпечує результат на нижніх рівнях ієрархії. Проте, коли діяльність працівника спеціалізується, доцільним є зміна

типу організаційної структури.

Функціональна організаційна структура управління кадровими ресурсами організації застосовується там, де присутня спеціалізація і роботи розподілені за конкретними виконавцями. Цей тип організації роботи кадрових ресурсів є найбільш поширений. Така організаційна структура формується через закріплення конкретних функцій за конкретними виконавцями, підрозділами, а разом вони формують загальну структуру організації між цими структурами, а також між верхніми та нижніми рівнями формуються взаємозв'язки та підпорядкування.

Функціональні організаційні структури управління кадровими ресурсами дають можливість вищим керівникам вирішувати стратегічні задачі, формувати позитивний клімат, загальні економічні соціальні умови для функціонування та розвитку організації. Спеціалізація та функціональний поділ працівників та кадрових ресурсів дає можливість зростання ефективності діяльності [25-37]. До недоліків таких структур можна віднести те, що вони призводять до появи певних бар'єрів між різними функціональними роботами та також те, що вони сприяють активному розвитку саме вертикальних взаємозв'язків, що активує необхідність в додаткових центрах координування діяльності.

Матричні організаційні структури управління кадровими ресурсами формують умови для кращого мотивування персоналу організації та його задоволення діяльністю. Ці структури не надто поширені на практиці, тому є доцільними для розбудови окремих напрямів та сфер діяльності, що потребує значної активності і появи ініціативи, інтелектуальних здібностей самих працівників. Недоліками такої структури є нестійкість, короткочасність утворень матричного типу, що призводить до нестабільності для працівників та відсутності у них постійного робочого місця. В таких групах складно здійснювати управління працівниками кадрових служб, а зміна керівника такої матричної групи може призвести до втрати контролю над діяльністю всієї групи. Зазвичай такі матричні типи є доцільними в проектно-орієнтованих організаціях.

Побудова організаційних структур управління кадровими ресурсами здійснюється із дотриманням переліку основоположних принципів:

- гнучкості, якою визначається здатність організаційної структури до змін відповідно до змін, що відбуваються в самій організації;
- систематизації виконання робіт, за кожним працівником мають бути систематизовані та відповідним чином закріплені;
- спеціалізації, адже робота працівників кожного підрозділу повинна бути зосереджена на виконанні конкретних функцій;
- нормованості, оскільки мають бути дотримані норми чисельності працівників відповідно до штатного розпису та обсягів робіт, які потрібно здійснювати в організації;
- економічності, що полягає в тому, що потрібно виділити оптимальний

обсяг витрат для функціонування того чи іншого підрозділу та утримання всієї організаційної структури системи кадрового забезпечення.

Загалом, вибір тієї чи іншої структури управління персоналом організації є залежним від значної кількості факторів. Найбільш важливими факторами є організаційно-правова форма, розмір організації та ступінь різноманітності робіт; прийнята стратегія управління працівниками; відношення до організації роботи самих керівників та інші.

Структура управління кадровими ресурсами повинна відповідати розміру організації, оскільки від структури залежить рівень ієрархії управління. Чим більше працівників буде мати організація, тим більше рівнів управління вона матиме. Також значного впливу має організаційно-правова форма, чим вона є складнішою, тим більше підрозділів та рівнів міститиме.

Структура управління кадровими ресурсами організації формується відповідно до бачення її керівників. Деякі керівники дають своїм працівникам більше свободи та самостійності в діях, що дає можливість проявляти їх креативні здібності та ініціативу, брати на себе додаткові повноваження та відповідальність. Деякі керівники навпаки воліють максимальну кількість функцій замкнути на собі та обмежити можливості для прийняття рішень своїми співробітниками та керівниками структурних підрозділів середньої та нижньої управлінської ланки.

Важливим фактором вибору та розбудови організаційної структури управління кадровими ресурсами організації є динаміка зміни внутрішнього середовища в організації. У випадку стабільного функціонування із незначними змінами внутрішнього середовища організації може бути доцільною розбудова організаційної структури з невисоким рівнем гнучкості та з високим рівнем централізації зосередженості влади на вищих рівнях управління. У випадку значної зміни та високої динаміки внутрішнього середовища доцільною є гнучка організаційна структура управління кадровими ресурсами, яка спроможна оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни. Таким чином, для більшої гнучкості та маневреності значний обсяг функцій та повноважень повинен бути переданий на місця, керівникам нижньої та середньої ланок. Отже, організаційна структура управління кадровими ресурсами це не просто схема із розбудованими структурними підрозділами та визначеними між ними взаємозв'язками, ні, вона повинна відповідати параметрам, меті, стратегічним задачам функціонування всієї організації. Забезпечення оптимізації чи удосконалення організаційної структури управління кадровими ресурсами організації є необхідним у випадку:

- відсутності чіткого розподілу прав, обов'язків та відповідальності між працівниками організації;
- відсутності ефективних дієвих взаємозв'язків між працівниками різних структурних підрозділів та між самими структурними підрозділами;
- наявність функціональних зон робіт, за які ніхто не несе відповідальності

або навпаки, за які відповідають одночасно декілька працівників, і таким чином функції нерационально дублюються;

- діюча система не дає можливості для удосконалення роботи та своєчасного управління ризиками та загрозами, що реалізуються в діяльності організації;
- зниження ефективності роботи працівників;
- виникнення внутрішніх конфліктів внаслідок невизначеності між зонами відповідальності тих чи інших керівників, працівників структурних підрозділів.

Важливою складовою розбудови організаційної структури є створення взаємозв'язків між різними структурними підрозділами. Розбудова таких взаємозв'язків потребує отримання чіткої інформації щодо їх змісту, часу та умов виникнення, характеру, учасників. Загалом структурні зв'язки можуть бути представлені чотирма основними видами: лінійними зв'язками із безпосереднім підпорядкуванням; функціональним керівництвом; спільним виконанням діяльностей; забезпеченням функціонального обслуговування з інформаційним забезпеченням процесів управління.

В організаціях, значних за розміром, можуть відбуватися процеси внутрішнього структурування системи управління кадровими ресурсами. Так, в межах великих відділів, департаментів можуть виділятися окремі структури, такі як відділи, сектори та ін., таким же чином через виділення окремих потрібних для роботи організації функцій можуть виділятися інші структури.

7.5. Розбудова системи управління кадровим забезпеченням організації

Система управління кадровими ресурсами організації складається із наступних елементів, таких як: соціально-трудова відносина працівників організації; кадрової політики організації; кадрового планування працівників; набору працівників та їх адаптації в трудовому колективі (включаючи виявлення джерел залучення кадрів, підбору працівників та прийняття їх на роботу, призначення їх на посади та адаптацію, звільнення працівників); управління мотивацією та стимулюванням працівників; впровадження навчання та професійного розвитку персоналу (організації професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, підвищення та кар'єрного зростання працівників; формування кадрового резерву та робота з ним); формування та розвиток корпоративної культури організації (створення корпоративної культури, застосування ПР інструментарію в управлінні кадровими ресурсами); оцінка та контроль роботи кадрових ресурсів (атестація та інші види оцінювання працівників; оцінювання ефективності управління кадровими ресурсами організації, впровадження аудиту системи управління кадровими ресурсами організації); ведення кадрового діловодства, обліку кадрів.

Впровадження кадрової політики організації визначається переліком чинників, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішніми чинниками є сформована структура та цілі організації, її фінансовий стан, територіальне розташування, місце в інфраструктурі, сформованість, сприятливість соціально-психологічного середовища та організаційної корпоративної культури організації.

Зовнішніми чинниками є наявність та сформованість, відповідність трудового законодавства, загальні перспективи функціонування ринку трудових ресурсів, формування взаємин із профспілковими комітетами та інші чинники.

Впровадження кадрової політики супроводжується складанням та прийняттям відповідного документу, для якого за необхідністю та і зв'язку із необхідністю адаптування його до фактичних умов вносяться відповідні зміни. Реалізація прийнятої кадрової політики супроводжується необхідністю розробки та прийняття системи планів, нормативів, норм, вимог, а також розробкою та реалізацією низки кадрових заходів в економічній, соціальній сфері, організації роботи працівників, які забезпечують вирішення кадрових питань.

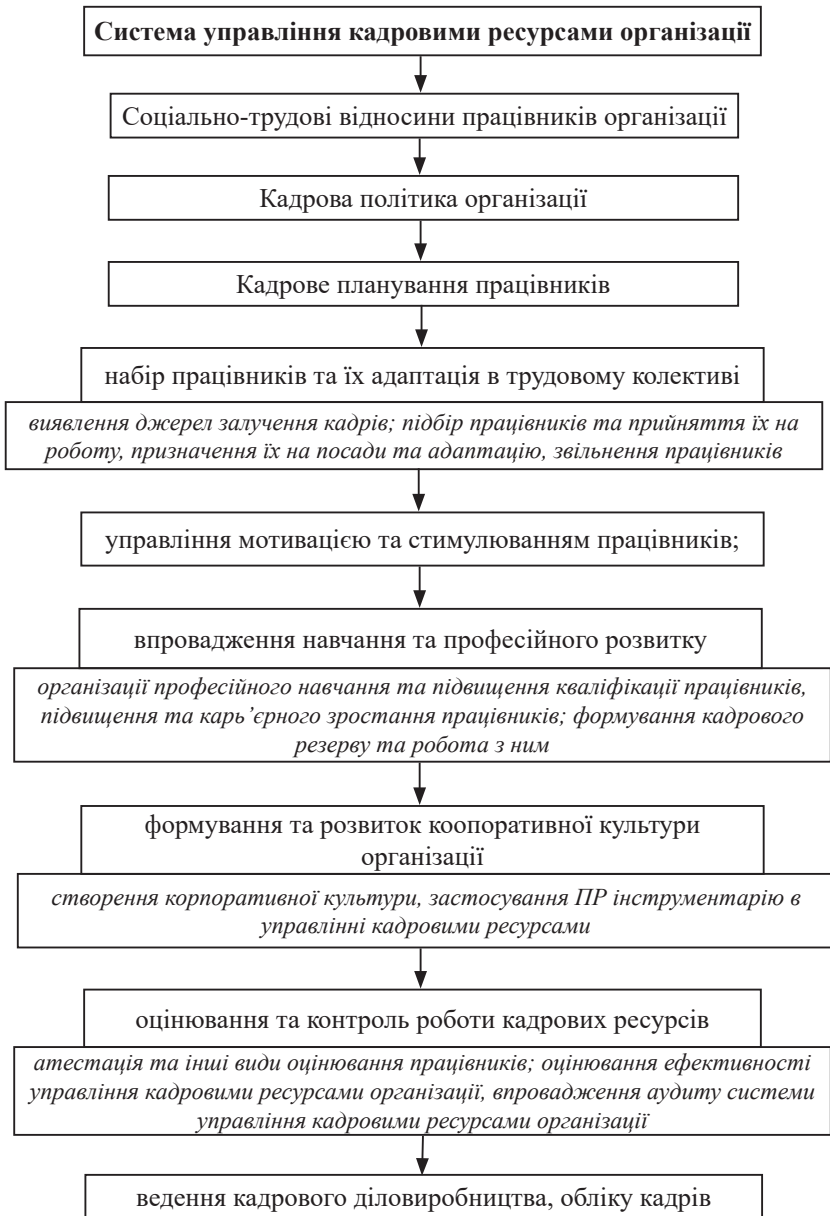


Рис. 7.3. Елементи системи управління кадровими ресурсами організації

Джерело: сформовано авторами

Кадрове планування спрямоване на вирішення комплексу задач забезпечення структурних підрозділів організації кадровими ресурсами різної кількості та складу. Кадрове планування містить інформацію щодо кількості, кваліфікації, спеціальності співробітників, які будуть потрібні організації, а також визначення часу, за який ця потреба може виникнути та має бути забезпеченою. Кадрове планування передбачає акумулювання інформації про те, які вимоги є визначені до тих чи інших груп співробітників, які будуть відбуватися процеси набору нових працівників чи скорочення, звільнення вже працюючих, яким чином буде реалізуватися кадровий потенціал організації, та як забезпечити зміцнення та зростання цього потенціалу.

В процесі кадрового планування передбачаються, плануються заходи, пов'язані із забезпеченням навчання, підвищенням кваліфікації працівників, в тому числі із забезпеченням навчання без відриву від робочого місця. Важливою складовою кадрової політики організації є її спрямованість на впровадження мотивації та справедливої оплати праці працівників, вирішення соціальних питань та проведення інших дій та заходів.

Набір та адаптація працівників містить декілька основних процесів. Так, набір кадрів потребує деталізації вимог до тієї чи іншої посади, на яку претендують кандидати, підбір кандидатів, відбір кандидатів відповідно до вимог, профілю, професії, та приймання претендента на посаду.

Вимоги, які висуваються для кожної окремої посади та кандидатів визначаються в посадовій інструкції. Посадова інструкція є головним документом, в якому визначаються функціональні обов'язки, відповідальність, права та обов'язки працівника та визначаються основні вимоги до нього.

Після визначення основних вимог відбувається підбір персоналу за цими вимогами. Залучення претендентів здійснюється із використанням внутрішніх та зовнішніх джерел: зовнішніми джерелами є здійснення відбору кандидатів через співробітників організації; з розміщенням інформації на відповідних порталах електронних ресурсів із працевлаштування в мережі Інтернет; з відвідування навчальних закладів, в яких готують, навчають працівників відповідного профілю сфери діяльності; надання заявок до державної служби зайнятості; подання заявок в рекрутингові агенції.

Внутрішніми джерелами кадрових ресурсів є переміщення працівників всередині самої організації з переводом з однієї посади на іншу, чи рухом працівників між різними структурними підрозділами організації за наявністю відповідного кадрового резерву чи недозавантажених кадрових ресурсів, які можна перевести на відповідні посади чи підрозділи організації. Найбільш оптимального і кращого для набору залучення працівників не існує, тому використання тих чи інших шляхів впровадження кадрових ресурсів залежить від конкурентної ситуації.

На етапі підбору претендентів на посаду:

- проводиться співбесіда та перше знайомство з кандидатами;

- здійснюється збирання та обробка інформації про кандидатів;
- оцінюються якості кандидатів та формується думка;
- відбуваються тестування кандидатів;
- проводиться зіставлення, порівняння якісних характеристик кандидатів та вимог до посади;
- здійснюється профорієнтаційна робота;
- проводиться співбесіда претендента з його майбутнім безпосереднім керівником;
- проводиться порівняння кандидатів, що претендують на одну і ту ж посаду та вибір особи, що найбільш відповідає зазначеним вимогам;
- відбувається укладання трудового договору та формується наказ про призначення працівника на посаду.

Адаптація працівника - це процес професійного та соціального адаптування нових співробітників до нового робочого місця нової компанії в цілому та нового колективу, в якому він буде працювати. Загалом працівник проходить декілька різних видів адаптації: адаптація первинна, коли працівника приймають на роботу, та вторинна, при переводі його на іншу посаду в межах однієї організації; а також за спрямованістю може бути професійна, соціально-психологічна, психофізіологічна адаптація та інші.

Професійна адаптація включатиме кроки щодо активного засвоєння особливостей специфіки, прийомів та способів прийняття рішень та дій, які стосуються конкретної роботи, на яку прийнято працівника.

Психологічно-фізіологічна адаптація полягає у психологічному та фізичному пристосуванні до існуючих на робочому місці умов праці, темперамент, рівня освітлення, шуму, загалом до умов, часового режиму праці та відпочинку.

Соціально психологічна адаптація передбачає адаптацію трудового колективу організації та тих норм, які існують в спілкуванні з керівниками та іншими працівниками.

Управління звільненням є окремим видом кадрової роботи, оскільки при звільненні, переведенні чи перепрофілюванні кадрових ресурсів має бути дотримання чітких правових норм та не допущено порушень, як в процедурі так і в оформленні відповідної кадрової документації.

Управління мотивуванням та стимулювання роботи кадрових ресурсів організації спрямоване на зростання ефективності результативності роботи працівників та зростання ефективності всього виробничого процесу, виконання працівником покладених на нього завдань, процесів чи функцій, зростання якості, відповідальності їх виконання, як в аспектах відповідності їх кількості так і за якісними оцінками. Крім особистого мотивування кожного працівника та загалом підрозділів трудового колективу впровадження цієї системи спрямоване на забезпечення професійного росту працівників та зміцнення їх лояльності по відношенню до керівництва та всієї організації.

Навчання та розвиток кадрових ресурсів є процесом підготовки працівників до виконання своїх професійних обов'язків згідно з їхніми посадами, а також освоєння нових вимог та умов здійснення своєї трудової діяльності. Професійний розвиток кадрових ресурсів включає проходження різних видів навчання. Такими основними видами навчання є наступні:

- навчання без відриву від виробництва в спеціалізованих установах чи навчальних закладах;
- навчання з відривом від виробництва в спеціалізованих установах чи навчальних закладах;
- проходження навчання екстерном з атестацією в спеціалізованих установах чи навчальних закладах;
- здійснення самоосвіти без отримання свідоцтва про навчання;
- проходження курсів, тренінгів в межах корпоративного навчання.

Важливим для професійного розвитку працівників керівного складу організації є побудова їх ділової кар'єри.

Ділова кар'єра визначається, як певні уявлення працівника про свою майбутню професійну діяльність та виявлення шляхів майбутнього розвитку як фахівця. Дуже часто вона супроводжується ефективним очікуванням самовираження та задоволення фахівця своїм майбутнім станом, посадою і прокладанням певного вектору, дорожньої карти руху до досягнення цього очікуваного стану. Розвиток ділової кар'єри визначається поступовим просуванням вперед, зміною навичок, кваліфікаційних можливостей, соціального статусу, а також розмірів оплати праці відповідно із зростанням рівня посад, які починає займати працівник.

Відзначають професійну та внутрішню організаційну кар'єру. Професійна кар'єра визначається тим, що працівник проходить різні етапи професійного становлення та зростання в своїй професійній діяльності та проходить етапи відповідного навчання, отримання роботи, зростання по службі і т.д. При цьому ці стадії працівник може пройти, працюючи за однією обраною професією в різних організаціях та міняючи їх. Внутрішня організаційна кар'єра будується як поступова послідовна зміна посад роботи працівника в межах однієї організації, з підняттям кожного разу на новий більш високий рівень структурної ієрархії організації.

Важливим для розбудови ефективної системи управління кадрами організації є підтримка та планування кар'єрного зростання працівників, тобто планування послідовних дій, які повинні зробити працівники з метою отримання підвищення по службі та кар'єрного зростання, адже кар'єрне зростання є одним із найбільш ефективних і потужних мотиваторів для молодих, талановитих та амбітних працівників, які хочуть зростати і готові більш ефективно і потужно працювати для отримання потрібного результату та забезпечення власного кар'єрного зростання. Водночас, планування кар'єрного зростання та просування своїх співробітників як мотиваційний інструмент

не несе додаткових фінансових матеріальних витрат на його застосування, та є безперечно доцільним для розбудови ефективної системи управління кадровими ресурсами.

Формування кадрового резерву є ще одним важливим та ефективним елементом системи управління кадровими ресурсами. Кадровий резерв визначається як потенційно активний склад співробітників організації, які потенційно готові за своїми кваліфікаційними характеристиками, навичками освітою, здібностями, компетентністю для займання більш високих та відповідальних посад в організації. Таким чином, коли відповідна посада звільняється, відбувається відбір потенційних претендентів з числа працівників на основі атестацій, професійного відбору чи вивчення особистих справ і проведення співбесід. Наявність в організації такого кадрового резерву дає можливість обґрунтовано готувати кандидатів на посаду в нові структурні підрозділи, а також заміщувати керівні посади керівників існуючих структурних підрозділів організацій тими працівниками, які адаптовані до роботи в організаціях та добре знають саму організацію, її специфіку, колектив, внутрішнє корпоративне середовище. Крім цього, такі працівники як особистості та як фахівці перевірені практичною роботою в організації, тим чи іншим чином проявили себе на попередніх посадах адміністрації організації, здійснюючи вибір на користь того чи іншого працівника, знає всі слабкі та сильні сторони претендентів, а отже може об'єктивно їх оцінити та надати перевагу тому кандидату, який з її точки зору на цій посаді буде найбільш відповідним та корисним і принесе очікувані та заплановані результати роботи.

Важливе значення в розбудові системи управління кадровими ресурсами організації має корпоративна культура. Загалом корпоративна культура організації є набором найбільш важливих положень, цінностей, мети та цілей діяльності організації, які виступають орієнтирами поведінки та дій співробітників. Корпоративна культура здебільшого формується завдяки впливу формального лідера - керівника організації, але показником корпоративної культури є діяльність всіх працівників організації. Розбудова, розвиток корпоративної культури потребує цілеспрямованої системної роботи, яку повинні планово здійснювати працівники, фахівці по кадрам організації, а також фахівці що відповідають за зв'язки із громадськістю.

Корпоративна культура організації може бути різноманітною, її основні характеристики залежать від сфери діяльності, масштабів організації, часу роботи на ринку, поведінки її лідерів, керівників, та працівників, стратегії, мети та цілей, яких намагаються досягти організація, та від впливу інших об'єктивних та суб'єктивних внутрішніх та зовнішніх чинників. В організації повинен бути розроблений такий документ як «Положення про корпоративну культуру», проте його фактичне використання, виконання залежить від сприяння, розуміння та підтримки його змісту кожним працівником організації.

Важливого знання в ефективній розбудові та здійсненні ефективної

діяльності системи управління кадровими ресурсами організації має підтримка активних зв'язків із громадськістю. Зв'язки із громадськістю в управлінні кадровими ресурсами організації - це в першу чергу використання тих комунікаційних можливостей для мотивації та зростання лояльності до організації, керівництва та працівників які в ній працюють. Зв'язки з громадськістю зазвичай є ефективними сучасними інструментами впровадження ефективної маркетингової та PR-політики, здатної забезпечити позитивне ставлення соціуму, загального середовища до організації, її бренду, її позицій в соціумі на ринку, до її продукції, також до її керівників та працівників. Водночас розбудова та планомірне впровадження, використання інструментарію зв'язків із громадськістю показує і корпоративну культуру самої організації, і довіру її працівників до власної організації та її очільників.

Загалом формування позитивного іміджу організації в очах споживачів, суспільства, ринкових партнерів, конкурентів, всіх зацікавлених груп потужно впливає і на розвиток самої корпоративної культури організації. Інструментарієм впровадження таких заходів в організації може служити проведення конференцій, круглих столів, конкурсів, виступу керівників, проведення презентації нових розробок, технологій та інших заходів.

Діяльність будь-якої організації та ефективність функціонування її системи управління кадровими ресурсами, як і ефективність діяльності самих кадрових ресурсів повинна бути належним чином оціненою.

Оцінка результатів роботи працівників - є системою, яка забезпечує можливість вимірювання та оцінювання результатів роботи кадрових ресурсів організації, а також рівня їх професійної компетентності, а також потенціал кадрових ресурсів всієї організації.

Традиційно оцінювання роботи працівників організації здійснюється у вигляді атестації. Проте, оцінювання є поняттям більш широким, вона може здійснюватися як через певні заплановані відрізки часу так і не планово, в залежності від наявності необхідних для цього чинників та передумов. Під час оцінювання здійснюється порівняння виконаної роботи з тими стандартами та нормами, які висуваються, прийняті для цієї роботи.

Таким чином, порівнюється відповідність того чи іншого працівника стандартам, прийнятих для оцінювання відповідної роботи. Таке оцінювання може здійснюватися з різною метою: для оцінки відповідності працівника тій посаді, яку він займає, чи для оцінювання претендентів на посаду, чи для оцінювання загального потенціалу кадрових ресурсів організації. Перед організацією стоїть питання відбору методу оцінювання, а метод оцінювання може залежати від його відповідності поставленим завданням, методикам які застосовуються, наявній в організації культурі, а також від фаховості працівників, які здійснюють відповідне оцінювання.

Методи оцінювання можуть бути різними та залежать від мети проведення відповідного оцінювання. В системі оцінювання однієї організації можуть бути

застосовано кілька різних методів. Методами, які доцільно використовувати організації для здійснення відповідного оцінювання є методи: атестації, управління результативністю та метод 360 градусів.

Атестацією є процедура проведення систематичного формалізованого оцінювання того, наскільки працівник відповідає займаній ним посаді. Зазвичай атестація узагальнює всі результати роботи працівника за певний період. З метою проведення атестації персоналу в організації потрібно розробити та затвердити Положення про атестацію персоналу. Таке положення розробляється кожною організацією та має відмінності, які залежать від специфіки, особливостей організації, її сфери діяльності та комплексу вимог, які пред'являються в організації до її кадрових ресурсів. Таке положення затверджується керівником та є обов'язковим для проведення процедури атестації працівників. Загалом, в такому положенні розписується процедура атестації та порядок її проведення.

Наступним методом, який доцільно застосовувати для оцінювання роботи працівників є оцінка ефективності та якості управління персоналом. Завдяки його застосуванню здійснюється аналіз сформованої системи управління кадрами. Основними напрямками такого аналізу є: оцінювання політики управління кадрами; оцінювання якості регламентуючої документації з управління кадрами; оцінювання компонентів корпоративної культури організації; оцінювання показників, які характеризують якість управління кадровими ресурсами.

Аудит управління кадровими ресурсами має свої особливості. Його метою є здійснення оцінювання та відповідності ведення роботи з управління кадрами та відповідності цієї кадрової роботи тим цілям та завданням, які стоять перед організацією та її працівниками. З метою проведення аудиту управління кадровими ресурсами доцільним є запрошення зовнішніх фахівців - консультантів. В процесі здійснення цього аудиту досліджують показники, які характеризують роботу кадрової служби організації за всіма напрямками, а також витрати на пошук кадрів, витрати на навчання кадрів, час потрібний на заповнення вакансії претендентом, коефіцієнти плинності та кваліфікованості кадрів; рентабельність кадрів. За результатами аудиторської перевірки готується письмовий звіт, який в подальшому проходить обговорення на засіданні керівників.

Впровадження кадрового діловодства це також один із вагомих і важливих напрямів роботи кадрової служби. Кадрове діловодство є повним циклом збору, обробки, опрацювання, ведення документації з моменту їх формування або отримання співробітниками по кадрах до закінчення роботи з цією документацією та передачі її в інші структури.

Основними функціями ведення кадрової документації при цьому є: оброблення вхідної документації, доведення документації до відомих відповідних співробітників, яких вона стосується;

- прийняття, реєстрація, облік та збереження документів працівників та кадрової документації загалом;
- ведення кадрового обліку, формування особистих справ працівників згідно із номенклатурою, що прийнята в організації;
- копіювання, друк кадрової документації; здійснення контролю за відповідністю документообігу;
- передача кадрової документації за вертикальними та горизонтальними комунікаціями в організації відповідно до встановлених та визначених в організації регламентів роботи.

Нормативно-правове забезпечення системи управління кадровими ресурсами виступає важливим чинником забезпечення роботи кадрової служби. Нормативно-правове забезпечення полягає у формуванні та прийнятті необхідної для функціонування кадрової служби та ведення кадрової роботи внутрішньої нормативно-правової документації. Найбільш важливими документами виступають правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, положення про роботу функціональних підрозділів, посадові інструкції; особові картки працівників та трудові книжки працівників.

Запитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Дайте визначення поняттю трудових ресурсів, персоналу організації.
2. Опишіть принципи системи управління кадровими ресурсами організації.
3. Назвіть методи системи управління кадровими ресурсами організації .
4. Охарактеризуйте методи управління кадровими ресурсами організації.
5. Опишіть організаційну структуру управління кадровими ресурсами організації.
6. Яка мета розбудови системи управління кадровим забезпеченням організації?
7. Які основні ознаки характеризують персонал?
8. Чому управління персоналом організації потребує централізації всіх важелів управління?
9. Опишіть списковий, середньосписковий та явочний склад працівників.
10. На яких законах та закономірностях формується управління кадровими ресурсами організації?
11. Хто входить до суб'єктів управління організацією?
12. Які завдання потрібно вирішити для досягнення цілей організації?
13. На засадах яких принципів здійснюється розробка та впровадження систем управління кадровими ресурсами організації?
14. Опишіть адміністративні (організаційні) методи в управлінні кадровими ресурсами організації.
15. Опишіть економічні методи в управлінні кадровими ресурсами організації.

нізації.

16. Опишіть соціально-психологічні методи в управлінні кадровими ресурсами організації.

17. Які інструменти застосовують соціально-психологічні методи в управлінні кадровими ресурсами організації?

18. Які інструменти застосовують економічні методи в управлінні кадровими ресурсами організації?

19. Які інструменти застосовують адміністративні (організаційні) методи в управлінні кадровими ресурсами організації?

20. Опишіть основні типи організаційної структури управління персоналом.

21. Опишіть лінійну організаційну структуру управління кадровими ресурсами.

22. Охарактеризуйте елементарну організаційну структуру в управлінні кадровими ресурсами.

23. Опишіть функціональну організаційну структуру управління кадровими ресурсами організації.

24. Охарактеризуйте матричні організаційні структури управління кадровими ресурсами.

25. Як здійснюється забезпечення оптимізації чи удосконалення організаційної структури управління кадровими ресурсами?

26. З яких елементів складається система управління кадровими ресурсами організації?

27. Що забезпечує кадрове планування управління кадровими ресурсами?

28. Що являє собою психологічно-фізіологічна адаптація робітників?

29. З якою метою здійснюється управління мотивуванням та стимулюванням роботи кадрових ресурсів організації?

Список літератури до розділу:

1. *HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник/ О. М. Руденко [та ін.]. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.*
2. *Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.*
3. *Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.*
4. *Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.*
5. *Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василук. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.*
6. *Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.*
7. *Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.*
8. *Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організації та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.*

9. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник /за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
10. Менеджмент: навчальний посібник. А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. С. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с
11. Партин Г.О., Селюченко Н.С. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
12. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
13. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
14. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
15. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник/ за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
16. Тимохова Г.Б., Білокін Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.

РОЗДІЛ 8. ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РОБОТИ З КАДРАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові питання розділу:

8.1. Основні завдання та функції кадрової служби в управлінні кадровим забезпеченням організації

8.2. Розробка та впровадження кадрової політики організації

8.3. Процес забезпечення кадровими ресурсами організації

8.1. Основні завдання та функції кадрової служби в управлінні кадровим забезпеченням організації

Ключові функції служби управління кадрами організації містять перелік важливих для функціонування всієї організації завдань:

- забезпечення необхідними для її ефективного функціонування кадровими ресурсами необхідної якості та в необхідній кількості;
- створення умов, які дадуть можливість ефективно застосовувати та використовувати на користь організації знання, досвід, навички, компетенції, якими володіють кадрові ресурси організації;
- удосконалення існуючої системи мотивування та стимулювання працівників;
- забезпечення можливостей для професійного, кар'єрного, особистісного розвитку, підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- забезпечення умов для реалізації та розвитку особистого, інтелектуального та творчого потенціалу працівників;
- впровадження ефективних, адекватних методів оцінювання кадрових ресурсів та удосконалення цих методів відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування;
- формування та вдосконалення корпоративної культури організації;
- формування сприятливого позитивного внутрішнього, морального, психологічного середовища в організації;
- зростання задоволення своєю роботою, її умовами, системою мотивації всіх категорій кадрових ресурсів підприємства;
- забезпечення зростання ефективності роботи кадрових ресурсів;
- зміцнення кадрового потенціалу організації.

Функціями управління кадровими ресурсами організації прийнято вважати окремі, спеціалізовані складові управління кадрами. Загалом функція управління кадрами має відповідний зміст, процес її застосування, структуру і відповідні функціональні дії, які мають бути виконані.

Організаційна структура управління кадровими ресурсами має наступний зміст функцій:

- визначення мети та завдань майбутнього розвитку;
- розроблення стратегії та визначення засобів досягнення окресленої мети;
- планування діяльностей з визначенням завдань та осіб, відповідальних за їх виконання;
- проектування діяльностей із проєкцією конкретних функцій працівників;
- мотивування та стимулювання персоналу;
- координація діяльностей з перерозподілом та узгодженням робіт між працівниками;
- розбудова та впровадження системи контролю роботи персоналу;
- організація кадрового обліку;
- впровадження інструментів аналізу та оцінювання роботи кадрових ресурсів організації, вимірювання результатів діяльності працівників організації;
- налагодження системи зворотного зв'язку із коригуванням цілей та діяльностей організації.

Детальний розгляд основних функцій служби управління персоналом дає можливість дослідити окремі задачі та складові, необхідні для успішної реалізації цих функцій.

Так, планування діяльності із забезпечення кадровими ресурсами передбачає: прорахунок кількості кадрових ресурсів для функціонування організації на певний період часу; здійснення оцінювання майбутніх потреб в кадрових ресурсах; оцінювання пропозицій кадрових ресурсів на ринку праці з урахуванням наявних ресурсів і відтоку кадрів та потреби організації в ресурсах; складання плану робіт з оптимізації обсягів та забезпеченості кадровими ресурсами організації.

Організація набору та адаптації працівників включатиме виконання завдань: формування взаємозв'язку та взаємодії із зовнішніми джерелами забезпечення кадровими ресурсами організації, службою зайнятості, рекрутинговими агенціями і т.д.; здійснення аналізу внутрішніх джерел забезпечення кадровими ресурсами, організації кадрового резерву; організації діяльності із залучення, набору, підбору працівників, приймання працівників на посади; ознайомлення із посадовими обов'язками, функціями роботи, введення на посаду, забезпечення проходження працівником адаптації на робочому місці; впровадження робіт у разі вивільнення працівників та оформлення всієї пов'язаної із цим документації.

За функцією стимулювання та забезпечення соціального захисту працівники кадрової служби виконують наступний перелік завдань: здійснення аналізу обов'язків працівників відповідно до їх посад; впровадження системи класифікації та тарифікації робіт; разом з фінансовою службою організації розробка системи оплати праці та преміювання працівників; форм організації соціального забезпечення працівників із впровадженням інструментів страхування працівників, пенсійного забезпечення, надання соціальних пільг, впровадження компенсаційних програм та інших соціальних програм

для працівників організації; підтримка зміцнення корпоративної культури організації.

Функція аналізу роботи кадрових ресурсів організації може бути впровадженою з виконанням низки наступних завдань: дослідження аспектів реалізації наявної кадрової політики організації; вивчення стану морально-психологічного клімату; формування норм, правил, процедур та регламентів управління кадровими ресурсами; розробку та впровадження сукупних ефективних форм документообігу; підготовка необхідних документів та матеріалів за вимогою керівництва, адміністрації.

Функція навчання та розвитку кадрових ресурсів реалізується з виконанням наступного переліку завдань: організація та впровадження професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників; впроваджувати контроль процесів навчання працівників; укладання угод із відповідними навчальними закладами та центрами навчання з професійної орієнтації про підготовку працівників; організація процесів професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників; організація перепідготовки, перенавчання кадрів; зміна обліку та ведення статистичних даних щодо навчання та перекваліфікації кадрів; формування кадрового резерву організації та впровадження роботи з кадрами; впровадження процесів планування та контролю розвитку кадрових ресурсів.

Функція розвитку соціально-трудова ресурсів може бути реалізованою завдяки: вирішенню правових питань щодо роботи з кадровими ресурсами; впровадження та застосування нормативної та розпорядчої документації; вирішення питань щодо управління конфліктами; прийняття участі у розробленні колективних договорів; розвиток зв'язків та відносин між адміністрацією, керівництвом та працівниками; організація взаємодії із профспілковими комітетами.

Функція оцінювання та контролю діяльності кадрових ресурсів організації реалізується з: формуванням методики оцінювання різних етапів діяльності працівників; проведення оцінювання етапу відбору претендентів на посаду, проходженням та завершенням проходження працівниками випробувального терміну, оцінювання поточної діяльності працівників, оцінювання процесів просування та кар'єрного зростання, оцінювання доцільності та необхідності проведення навчання персоналу, оцінювання процесів формування кадрового резерву організації; впровадженням внутрішнього аудиту кадрових ресурсів; організування атестації робочих місць та умов праці; розробка критеріїв оцінювання ефективності діяльності кадрової служби організації.

Загалом, склад чи кількість працівників кадрової служби організації залежить від різноманіття чинників: напряму та сфери діяльності організації, її розміру, сформованої організаційної структури, фінансово-економічного стану, стадії життєвого циклу організації, цінностей та традицій, організації культури, що сформовані в організації та інших чинників. Для розрахунку

кількості працівників кадрової служби, застосовується формула: чисельність працівників кадрової служби дорівнює сумарній трудомісткості робіт, поділених на корисний фонд робочого часу одного працівника.

Якість роботи системи управління кадровими ресурсами залежить не тільки від професійної підготовки їх співробітників, але й від обсягу роботи на одного працівника, тобто інтенсивності праці.

8.2. Розробка та впровадження кадрової політики організації

Кадрова політика організації виступає як підґрунтя для формування стратегії управління кадровими ресурсами, вона формується з метою визначення основних напрямів роботи з кадрами, а також для формування загальних та специфічних вимог, які висуваються до кадрових ресурсів організації відповідно до видів та сфери діяльності організації. Таким чином, через впровадження кадрової політики реалізується мета, цілі та задачі з управління кадровими ресурсами. Цей підхід застосовується для великих організацій та державних органів, оскільки саме в цих організаціях повною мірою застосовуються засади відповідальності кадрової політики загальній корпоративній стратегії розбудови організації.

Загалом кадрова політика організації визначається як система теоретично-концептуальних засад, принципів, вимог, які формують основні напрями роботи з кадровими ресурсами, а також методів, які застосовуються з метою формування ефективного, міцного колективу працівників. Кадрова політика організації має відповідати низці вимог:

1. Кадрова політика повинна відповідати меті та цілям, стратегічним та тактичним завданням в роботі організації;

2. Кадрова політика повинна формалізуватися в процесі пошуку конструктивних рішень на різних рівнях управління організацією з консультуванням та активним обговоренням аспектів її впровадження;

3. Кадрова політика повинна охоплювати всі вектори діяльності організації, де необхідним є врахування та впровадження кадрової політики;

4. Кадрова політика потребує чіткого зрозумілого викладення у вигляді розробленого документу, що має бути після його обговорення та прийняття затверджений керівником організації;

5. Кадрова політика доводиться до відома всіх працівників організації;

6. Кадрова політика має визначати реальні дії її подальшого впровадження в діяльності організації та управлінні її кадровими ресурсами;

7. Кадрова політика повинна включати складові та напрями, що тісно пов'язані між собою та є комплексом взаємодоповнюючих заходів і дій.

Кадрова політика має безпосередній взаємозв'язок та взаємодію з іншими складовими діяльності організації політики в сфері виробництва чи ведення операційної діяльності, політики в сфері логістики, в сфері маркетингу, в фінансовій, інноваційній сфері, та інших, адже основними ресурсами для забезпечення ефективної реалізації всіх цих політик та розвиток у всіх впровадженнях всіх цих сфер діяльності є люди, працівники, кадровий ресурс організації. Від їх якості, відповідності, ефективності роботи значною мірою залежить і реалізація всіх інших поставлених перед організацією та її підрозділами за функціональними сферами діяльності цілей та завдань. Таким чином, реалізація кадрової політики пов'язана та безпосередньо впливає на

прийняття та реалізацію рішень у всіх інших сферах діяльності організації.

Основними цілями кадрової політики можна визначити наступні: повне, своєчасне забезпечення організації кадровими ресурсами відповідної кількості та якості; забезпечення ефективного застосування кадрового потенціалу організації; дотримання правового режиму в роботі кадрових ресурсів та в роботі з кадровими ресурсами відповідно до чинного законодавства, прийнятих норм та стандартів.

Загалом, процес формування та впровадження кадрової політики організації містить перелік послідовно визначених етапів.

Першим етапом процесу формування та впровадження кадрової політики організації є здійснення аналізу наявного стану та середньо і короткострокове прогнозування подальших змін в організації. В результаті виконання цього етапу формуються аналітичні звіти, складаються прогнози. Відповідальними за виконання цього етапу є відповідні підрозділи виконавців та їх керівники.

Другим етапом процесу формування та впровадження кадрової політики організації є формування принципів та засад кадрової політики. В результаті виконання цього етапу готуються аналітичні матеріали та здійснюються прогнозування. Відповідальними за виконання цього етапу є фахівці кадрової служби та керівник організації.

Третім етапом процесу формування та впровадження кадрової політики організації є складання прогнозу кількісного та якісного складу кадрових ресурсів. Результатом виконання цього етапу є отримані результати досліджень. Відповідальними за виконання цього етапу є фахівці кадрової служби та залучені консультанти.

Четвертим етапом процесу формування та впровадження кадрової політики організації є затвердження розробленої кадрової політики організації. В результаті виконання цього етапу затверджуються кадрові плани, програми та положення. Відповідальними за виконання цього етапу є керівники організації.

П'ятим етапом процесу формування та впровадження кадрової політики організації є доведення прийнятої кадрової політики до колективу працівників організації. Результатом виконання цього етапу є доведення до колективу інформації та поширення інформаційних матеріалів. Відповідальними за виконання цього етапу є керівник організації та працівники кадрової служби.

Шостим етапом процесу формування та впровадження кадрової політики організації є формування каналів зворотного зв'язку. Результатом виконання цього етапу є зібрані пропозиції та відгуки. Відповідальними за виконання цього етапу є кадрова служба організації.

Основними компонентами кадрової політики організації виступає: політика набору кадрів, політика в питаннях оплати праці; навчання працівників, політика формування обліку кадрів та управління кадрами, кадрових процедур; політика формування соціальних відносин в організації.



Рис. 8.1. Процес формування та впровадження кадрової політики організації
Джерело: сформоване авторами

Кадрова політика та її розробка і впровадження потребує документального оформлення та супроводу, що дає можливість виявити та визначити послідовність у прийнятті рішень з управління кадровими ресурсами та в роботі з кадрами; забезпечити інформування працівників щодо рішень кадрової політики; покращити морально-психологічний клімат в колективі.

Положення про кадрову політику організації має наступну структуру:

1. Розділ. Загальні положення. В цьому розділі визначаються мета, основні цілі, завдання роботи з кадровими ресурсами організації, а також інформування зв'язку кадрової політики із загальною бізнес-стратегією організації;

2. Розділ. Склад персоналу. В цьому розділі визначаються та описуються основні характеристики кадрових ресурсів організації, необхідних для досягнення поставлених цілей організації. Визначаються основні підходи до планування, формування складу та чисельності кадрових ресурсів, основні принципи та засади прийняття та просування персоналу, навчання та

кар'єрного росту;

3. Розділ. Оцінка персоналу. В цьому розділі описуються головні принципи та показники оцінювання претендентів на посаду, показники оцінювання кадрового резерву, а також визначаються завдання проведення оцінювання під час атестації працівників;

4. Розділ. В цьому розділі описуються базові вимоги до впровадження процесів навчання працівників, визначаються головні напрями навчання для працівників за категоріями: керівний склад, фахівці, робітники;

5. Розділ. Система оплати праці. В цьому розділі описуються основні цілі та напрями політики щодо винагороди працівників. Визначаються види оплати праці, які використовуються в організаціях (основна зарплата, тарифи, преміювання, компенсації і т.д.), а також визначаються та описуються системи нематеріальної винагороди працівників;

6. Розділ. Соціальний захист працівників. Представлені основні засади програми соціального захисту персоналу, що застосовані в організації, такі як пенсійне забезпечення, пенсійне та медичне страхування, страхування життя та інші;

7. Розділ. Корпоративна культура. Визначаються та описуються цінності, що формують засади корпоративної культури організації, вектори її розвитку;

8. Розділ. Роль кадрового підрозділу. В цьому розділі визначаються основні функції та значення підрозділу з управління кадрами організації, а також ті методи, засоби, інструменти, які застосовуються працівниками кадрової служби для досягнення поставлених цілей;

9. Розділ. Прикінцеві положення. Визначено статус цієї документації та обов'язкове дотримання його засад для персоналу організації.

Положення про кадрову політику організації є основою управління кадровими ресурсами, воно описує, визначає, яка саме технологія управління буде при цьому застосованою. В подальшому впровадження цієї кадрової політики потребує формування та використання механізму конкретизації в положеннях та регламентах, за нормами кадрової діяльності, таких як положення про набір працівників, положення про оформлення працівника та адаптацію працівника на робочому місці, положення про тарифну систему оплати праці та інших. Реалізація кадрової політики організації здійснюється із застосуванням переліку інструментів, таких як кадрове планування, соціальний захист, підвищення кваліфікації працівників та інші.

Кадрова політика визначається цілим переліком внутрішніх та зовнішніх чинників.

Зовнішніми чинниками можуть виступати чинне законодавство про працю, формування взаємовідносин організації із профспілковими структурами, розвиток ринку праці, співпраця з профільними навчальними закладами як основними постачальниками кадрових ресурсів. Внутрішніми чинниками є мета та цілі діяльності організації, розвиток внутрішнього середовища та

корпоративної культури організації.

Головними напрямками кадрової політики організації є:

- Систематизація вимог, які пред'являються до кадрових ресурсів відповідно до прийнятої концепції розвитку організації;
- Формування нових структурних підрозділів та набір для них працівників відповідної кваліфікації;
- Розроблення регламентів та процедур, що уніфікують процеси управління кадровими ресурсами;
- Розробка та затвердження концепції оплати праці, засад матеріального та нематеріального мотивування персоналу;
- Розбудова механізмів залучення, застосування та вивільнення персоналу;
- Впровадження системи навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації працівників;
- Розбудова та розвиток соціального середовища в колективі;
- Покращення соціально-психологічного клімату в організації.

Пріоритети впровадження кадрової політики формуються відповідно до існуючого стану управління кадровими ресурсами організації. Загалом, реалізація кадрової політики організації є затвердженою, впровадженою системою планів, норм, адміністративних, розпорядчих, організаційних, економічних, соціально-психологічних методів та засобів, а також впроваджених заходів, спрямованих на кадрове забезпечення організації.

Кадрова політика виступає однією із найбільш вагомих складових в загальній системі управління організацією. Вона формує сукупність принципів та технологій, що застосовуються в загальній роботі з персоналом організації через відбір, розстановку, просування, навчання персоналу та спрямування всіх цих дій на забезпечення кращої, ефективнішої роботи кадрових ресурсів організації, та забезпечення виконання поставлених перед організацією цілей та завдань. Робота з кадрами в організації здійснюється із дотриманням системи правил, норм, адаптованих до сфери діяльності масштабів потреб та цілей діяльності організації, здатних забезпечити зміцнення та більш ефективне використання кадрового потенціалу організації, та внаслідок цього забезпечення ефективного функціонування та розвитку самої організації.

Кадрова політика повинна рухатися за розвитком всієї системи управління загалом задля формування та зміцнення балансу якісного та кількісного складу кадрових ресурсів та потреб самої організації.

Розроблення кадрової політики здійснюється із урахуванням відмінностей характеристик корпоративної культури та соціально-психологічного клімату організації, що забезпечуватиме її більш позитивне сприйняття в колективі та більш ефективне впровадження. Механізм впровадження кадрової політики організації повинен мати якості гнучкості та здатність до швидкого своєчасного корегування кадрової політики в разі зміни цілей діяльності організації, необхідності та доцільності здійснити модернізацію кадрових ресурсів. В

процесі впровадження кадрової політики відбувається удосконалення принципів роботи з персоналом. Важливим є забезпечення відповідності потенціалу та структури кадрових ресурсів поточним завданням розвитку організації, адже зі зміною потреб організації та її діяльності мають відбуватися відповідні зміни і в кадровому забезпеченні, і в реалізації прийнятої кадрової політики. Саме тому доцільним є впровадження моніторингу стану кадрових ресурсів, а також застосування аналізу та оцінки поточного стану та прогнозування майбутніх змін в потребах кадрових ресурсів з метою планування та впровадження випереджаючих дій та заходів.

Дані, отримані в результаті впровадження моніторингу дадуть можливість дослідити та здійснити прогноз стану кадрового забезпечення, мати інформацію щодо руху кадрових ресурсів, а також щодо проблемних питань, що виникли в забезпеченні кадровими ресурсами. Вагомою складовою кадрової політики організації є система правил та норм, що дає можливість удосконалити систему управління кадрами, забезпечує зростання кадрового потенціалу, творчої активності працівників, та більш ефективного виконання ними своїх функцій та обов'язків. Впровадження всіх цих нормативних засад потребує застосування системного підходу до управління кадровими ресурсами.

В сучасних умовах особливого значення набуває питання соціальної орієнтації кадрової політики, спрямованої на реалізацію соціальних цілей, необхідних для майбутнього ефективного розвитку організації. Як вже зазначалося, кадрова політика організації має безпосередній зв'язок із загальною політикою організації, реалізує поставлені стратегічні цілі та завдання. На відповідність її формування впливає достатність та відповідність вхідної інформації про стан, пріоритети та проблеми ринку, кон'юнктуру ринку, соціальне середовище, нормативно-правове середовище. Адекватне оцінювання всіх позитивних та негативних факторів дає можливість виявити та визначити самі слабкі місця, можливості та загрози впровадження кадрової політики організації у відповідності з потребами організації та тими можливостями чи загрозами, які продукує ринок.

Кожна організація зацікавлена в першу чергу у залученні кваліфікованої робочої сили, кадрових ресурсів, але таке залучення потребує значних витрат, фінансових ресурсів, а тому кожна організація випрацьовує власну стратегію кадрового забезпечення та кадрову політику і управляє нею в межах своїх потреб та можливостей.

Ефективно обрана кадрова політика дає можливість:

- своєчасно забезпечити організацію необхідними їй кадровими ресурсами задля забезпечення постійної та ефективної роботи всіх її структурних підрозділів;
- забезпечити формування та зміцнення кадрового потенціалу організації з дотриманням умов зменшення економії витрат на його формування та утримання;

- забезпечити стабільність роботи колективу організації через підтримку кар'єрного та професійного зростання працівників, підтримку позитивного психологічного середовища в організації, врахування інтересів персоналу;

- забезпечити формування ефективної системи мотивування та стимулювання працівників для виконання своїх обов'язків;

- забезпечення раціонального, оптимального використання трудових ресурсів відповідно до їх фаху, кваліфікації, особистих здібностей та навичок;

- отримання таких результатів можливе при здійсненні, на етапі формування, вибору кадрової політики, ефективного оцінювання можливостей реалізації кадрової політики, в конкретних соціальних організаційних умовах;

- оцінювання кадрової політики проводиться із урахуванням можливих інтегральних ефектів впливу кадрової політики на інші складові діяльності організації та навпаки, впливу інших факторів та напрямів роботи, стану розвитку та впровадження кадрової політики організації.

Оцінювання ефективності впровадження кадрової політики організації може здійснюватися із застосуванням переліку наступних показників-індикаторів:

- результативність праці;
- дотримання норм чинного трудового законодавства;
- задоволеність працівників роботою в організації;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- наявність конфліктів серед працівників;
- випадки прояву травмування на робочому місці;
- наявність скарг працівників.

Крім цього, загальними показниками оцінювання роботи кадрових ресурсів організації є :

- загальні отримані результати роботи організації;
- рівень конкурентоспроможності продукції, послуг, конкурентні позиції самої організації на ринку;
- рівень та темпи зростання фінансово-економічного та соціального-економічного розвитку організації.

Оцінювання ефективності впровадження кадрової політики організації представлено на рис. 8.2.

Доцільним також є здійснення перевірки кадрової політики організації на її відповідність прийнятим в організації традиціям, звичаям, а також доцільним є врахування наявного психологічного середовища в колективі, впливу зовнішніх факторів. Тому необхідним є впровадження інструментів опитування працівників з метою виявлення наявної кадрової політики та виявлення можливих векторів її змін, удосконалення.

Визначено, що кадрова політика має безпосередній взаємозв'язок та взаємодію з іншими складовими діяльності організації, політики в сфері виробництва чи ведення операційної діяльності, політики в сфері логістики, в

сфері маркетингу, в фінансовій, інноваційній сфері та інших, адже основними ресурсами для забезпечення ефективної реалізації всіх цих політик та розвиток у всіх впровадження всіх цих сфер діяльності є люди, працівники, кадровий ресурс організації і від їх якості, відповідності, ефективності роботи значною мірою залежить і реалізація всіх інших поставлених перед організацією та її підрозділами за функціональними сферами діяльності цілей та завдань.



Рис. 8.2. Оцінювання ефективності впровадження кадрової політики організації

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, реалізація кадрової політики пов'язана та безпосередньо впливає на прийняття та реалізацію рішень у всіх інших сферах діяльності організації.

8.3. Процес забезпечення кадровими ресурсами організації

Процес забезпечення організації кадровими ресурсами є цілим комплексом дій та заходів, які повинні бути організовані та впроваджені з метою забезпечення необхідною кількістю кадрових ресурсів, фахівців необхідної кваліфікації, профілю, досвіду роботи, а також комплексу подальших дій по забезпеченню належної роботи цих кадрових ресурсів (рис.8.3.).

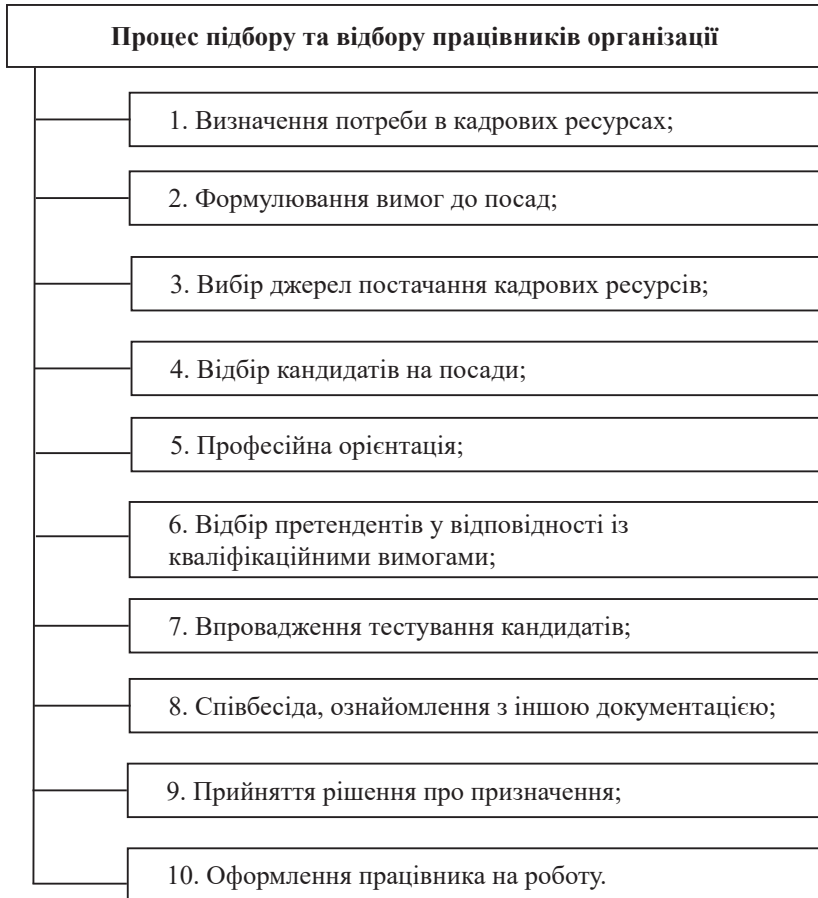


Рис. 8.3. Процес підбору та відбору працівників організації

Джерело: сформовано авторами

Першими в цьому комплексі дій є дії з найму персоналу, а саме підбору та

відбору кадрових ресурсів.

Фахівцями визначається, що функція підбору та відбору кадрових ресурсів є однією із основних функцій. Загалом процес підбору та відбору працівників проходить певні стадії: визначення потреби в кадрових ресурсах організації; формулювання вимог до посад; вибір джерел постачання кадрових ресурсів; відбір кандидатів на посади; професійна орієнтація; відбір претендентів у відповідності із кваліфікаційними вимогами; впровадження тестування кандидатів; співбесіда, ознайомлення з іншою документацією; прийняття рішення про призначення; оформлення працівника на роботу в організацію.

Розглянемо детально кожний із етапів зазначеного процесу. Визначення потреби в кадрових ресурсах організації здійснюється через подання заявок до кадрової служби із структурних підрозділів організації, від керівників лінійних підрозділів. При цьому основні вимоги до кандидатів вказуються в посадових інструкціях, проте заявки можуть включати додаткові вимоги до кандидатів.

Формулювання вимог до посади є невід'ємною умовою ґрунтового відбору. Для того, щоб виконати цей етап повинна бути розроблена посадова інструкція. Цей документ розробляється відповідальними фахівцями кадрової служби організації разом з керівником підрозділу і для якого готується ця інструкція.

Зміст посадової інструкції містить кваліфікаційні вимоги, функції, права та обов'язки фахівця. Детальна об'єктивна ґрунтова розробка посадової інструкції повинна врахувати всі вимоги, які будуть пред'явлені в майбутньому до роботи працівника, його функцій, знань, обізнаності. Загалом владою розроблена посадова інструкція, суворі об'єктивні засади для ефективної діяльності організації взагалі, адже якщо кожен працівник буде відповідати вимогам посадової інструкції та виконуватиме все що в ній зазначено, це дасть можливість ефективно реалізувати всі напрями діяльності організації.

Визначення кваліфікаційних вимог, зазначених в посадових інструкціях є засадами прийняття кадрових рішень та процедур відбору, тестування, службових переміщень, підвищення кваліфікації чи звільнення.

Кваліфікаційні вимоги визначають, якою буде діяльність працівника на його робочому місці. Процес розробки кваліфікаційних вимог включає: визначення конкретизацію задач, які повинен виконувати працівник на робочому місці згідно із своєю посадою. Проведення аналізу роботи із застосуванням різних методів, таких як: спостереження, фотографія робочого дня, опитування. В результаті проведення такого аналізу буде отримано опис посади працівника та його особливості. В разі зміни характеру робіт чи окремих складових процесів та функцій відбувається перегляд кваліфікаційних вимог посадової інструкції.

Вибір джерел постачання кадрових ресурсів залежить від фахівців кадрової служби організації та від економічної та організаційної доцільності. Для організації можуть використовуватися так звані внутрішні та зовнішні джерела. Внутрішні джерела засновані на тому, що здійснюється пошук

необхідних кадрових ресурсів в середині самої організації. Зовнішні джерела визначають можливість організації залучати ресурси зовні з ринку праці, відповідно задіявши для цього рекрутингові агенції, розміщуючи інформацію в Інтернет порталах чи використовуючи співпрацю з навчальними закладами, що готують фахівців відповідного профілю.

Основними зовнішніми джерелами залучення персоналу є наступні: підбір працівників з поширенням інформації серед співробітників організації; робота з кандидатами, що зголосилися та звернулися в організацію самостійно; надання оголошень в засобах масової інформації; відвідування навчальних закладів; звернення до державної служби зайнятості; співпраця звернення до рекрутингових агенцій з підбору працівників; участь організації у виставкових заходах щодо вакансій; поширення інформації в мережах Інтернет.

Огляд відповідних джерел та їх результативності дає можливість констатувати, що не існує єдиного та найкращого джерела, тому доцільним є підбір та одночасне використання декількох різних найбільш прийнятних для організації джерел поширення інформації про наявні в організації вакансії персоналу.

Підбір кандидатів на вільні посади здійснюється з прийманням даних від усіх претендентів з подальшим розглядом цієї документації з метою визначення найбільш відповідного за професійними характеристиками, досвідом, компетентністю кандидата.

При наборі працівників на окремі посади можливим етапом може бути впровадження профорієнтація працівників. Професійна орієнтація є формуванням у працівників інтересу до роботи та підбір найбільш доцільного для працівника вибору професії, враховуючи фізіологічні, психологічні, інтелектуальні характеристики та особливості, здібності та вподобання працівника. Професійна орієнтація базується на ознайомленні претендентів з можливими роботами чи професіями і орієнтування їх на здобуття того чи іншого фаху.

В умовах сучасної економіки профорієнтація працівників організації здатна забезпечити вирішення переліку важливих завдань:

- дати можливість майбутньому працівникові обрати саме ту роботу, яка була б для нього більш близькою, цікавою, а отже сприяти вибору професії та подальшому навчанню для опанування цієї професії;
- надати психологічну підтримку та допомогу кандидатам в здійсненні вибору;
- забезпечити можливість професійної переорієнтації, тобто надання можливості працівникові змінити одну професію на іншу з урахуванням професійного досвіду, стажу роботи працівника та інших факторів.

Відбір кандидатів на посади здійснюється згідно з розробленими кваліфікаційними вимогами та пов'язаний із реалізацією наступних етапів:

- знайомство з документацією та кандидатами на посаду; аналіз наданої

документації; збір даних про претендентів, з аналізом характеристик, рекомендації; співставлення фактичних даних щодо претендента з вимогами, які висуваються для даної посади; ведення співбесіди, інтерв'ю з найбільш відповідними претендентами; проведення співбесіди з лінійним керівником претендента; порівняння претендентів та здійснення остаточного вибору.

Загалом в організації процедуру підбору та приймання на роботу працівників доцільно викласти у Положенні про набір працівників організації і потім відповідно дотримуватися процедур, викладених у зазначеному положенні.

Наступним етапом є здійснення тестування претендентів з метою визначення профпридатності та потенціалу майбутнього працівника, його здатності виконувати необхідні завдання. Тестування може бути проведене як в письмовій формі, так і в режимі проходження електронних тестів. Результати проведеного претендентом тестування обов'язково враховуються при прийнятті кінцевого рішення про наймання працівника на роботу в організацію.

Необхідним етапом є надання претендентом документів про проходження медичного огляду, що є обов'язковим для деяких видів організацій та залежить від сфери їхньої діяльності.

Наступним етапом безпосередньо здійснюється прийняття кандидата на роботу. Цей етап є заключним. Здійснюється укладання договору та оформлення працівника на роботу в організацію кадровою службою чи фахівцями по кадрах. Видається наказ про призначення на посаду працівника.

Адаптація до роботи в організації є одним із вагових напрямів діяльності з управління кадровими ресурсами організації. Після того, як новоприбулі працівники будуть зараховані в організацію, здійснюється введення нового працівника на посаду, що є комплексом процедур та дій, спрямованих на максимально швидко та водночас ефективну адаптацію нового працівника на відповідній посаді та загалом в колективі, організації. Загалом адаптація працівника визначається як процес пристосування, адаптування нового працівника до вимог, умов праці, нової професійної діяльності та до нового соціально-психологічного середовища організації. Відповідним чином організована та здійснена адаптація працівника здатна забезпечити:

- зменшення початкових витрат, пов'язаних із недотриманням працівником існуючих на підприємстві якості, норм та стандартів роботи;
- зменшення плинності кадрів;
- економії ресурсів часу на навчання працівника;
- зменшення рівня невизначеності, невпевненості в роботі нового працівника;
- ефективно сформована програма професійної та соціальної адаптації працівника на робочому місці має такі якості, як спланованість, простота, зрозумілість, послідовність.

У випадку одночасного набору значної кількості нових працівників

програма адаптації та введення нових працівників в трудову діяльність організації може бути не індивідуальним, а колективним. Таким чином, приймається певний курс адаптації, який повинен бути організованим та проведеним фахівцями по кадрах організації. В такому разі адаптація може здійснюватися із розробкою та впровадженням спеціального курсу адаптації працівників та міститиме наступні етапи:

1. Формування робочих груп співробітників, які будуть приймати участь у розробці програми адаптації. До такої групи доцільним є включення, як лінійних керівників, так і працівників кадрової служби;

2. Опис очікуваних результатів проходження адаптації з метою визначення цілей та складових програми адаптації;

3. Поділ новоприбулих працівників на групи та визначення чітких вимог до кожної з груп працівників;

4. Формування переліку питань, що можуть виникати у працівників;

5. Складання переліку дій нових працівників в період проходження адаптації на робочому місці (що часто називається випробувальним терміном), та складання поміток необхідної для нього інформації;

6. Розробка програми першого дня роботи працівника;

7. Планування, проведення екскурсій для працівників із ознайомленням загалом з організацією, її структурними підрозділами з метою ознайомити працівників з тим, в якому підрозділі хто працює та чим займається, тобто знайомство працівників з новоприбулими та новоприбулих з колективом, працівниками;

8. Представлення колективу нових співробітників з наданням необхідної для цього інформації;

9. Підготовка для працівника друкованих матеріалів для його ознайомлення з діяльністю організації, її цілями, задачами, корпоративною культурою, положенням про персонал, та інформацією про сформовані внутрішні організаційні відносини, інформацію про організаційну структуру, чим займається кожний підрозділ та за які обов'язки відповідають працівники. Наділення працівникові посадової інструкції з детальним ознайомленням про всі особливості його роботи. Надання інформації про норми охорони праці, протипожежної безпеки. Наданням списків працівників організації із зазначенням їх посад, кабінету, телефону, e-mail; надання списку осіб, до яких можна звернутися за певною інформацією чи поясненнями у випадку, якщо така інформація новому працівникові знадобиться.

10. Визначити, чи є необхідність у проведенні додаткового навчання працівників щодо основної роботи відповідно до їх посадових інструкцій.

11. Складання показників-критеріїв успішності проходження новим працівником випробувального терміну, чи зазначені умови, за якими він може бути достроково припинений.

12. Визначення форм надання інформації, звітів про хід проходження пе-

ріоду адаптації працівника, як від самого працівника так і від його наставника, що керує процесом адаптації.

13. Підведення підсумків проходження працівником випробувального терміну та переведення співробітника до основного кадрового складу.

Таким чином, вищезазначений перелік дій дасть можливість реалізувати прийнятну програму дій з адаптації працівників на робочому місці.

Після проходження періоду адаптації новоприбулий працівник ознайомлюється із загальними правилами, вимогами до роботи, та загальними вимогами, які висуваються до працівників в організації, а також безпосередньо з професійними обов'язками на робочому місці.

По проходженню першого місяця роботи працівника, його безпосередній керівник складає адаптаційний лист, до якого заносять всі проблемні питання, які виникають та потребують вирішення чи роз'яснення в подальшому для того, щоб надалі уникнути появи відповідних проблем.

Про результат проходження та успішність адаптації можуть свідчити перелік показників: почуття впевненості працівника; отримання необхідного для роботи обсягу внутрішньої інформації; напрацювання навичок, необхідних для подальшої роботи; демонстрування можливостей його роботи та самостійного виконання покладених професійних обов'язків; відповідність показників роботи співробітника встановленим в організації нормативам; прояв працівником ініціативи та бажання до подальшого вдосконалення; задоволенні самого співробітника своїми професійними здобутками.

Адаптація на робочому місці співробітника, який прийнятий на посаду керівника, має певні особливості та відмінності, вона є складнішою ніж адаптація рядового співробітника.

Таким чином, адаптація керівником на новому робочому місці має ряд особливостей, що полягають у наступному:

- необхідність детального вивчення структури нової організації з визначенням взаємозв'язків між підрозділами, а також збором інформації про підрозділи, їх керівників, їх функції, межі їх прав, обов'язків та відповідальності;
- налагодження зв'язків з іншими керівникам та найближчими підлеглими;
- ініціювання продукування нових ідей, зарученням підтримки, схвалення вищим керівництвом цих ідей, отримання рішення про їх впровадження, залучення до реалізації цих ідей підлеглих працівників та переконання їх в необхідності цих дій;
- надання прав на вирішення поточних питань керівникам середньої ланки в межах їх прав та повноважень і підтримка рішень підлеглих, що дасть можливість сформувати зворотній взаємозв'язок між керівниками та іншими працівниками;
- встановлення особистих контактів керівника з найбільш важливими для організації рядовими працівниками, що мають найбільш високий інтелектуальний професійний потенціал, це дасть можливість збільшити авторитет ке-

рівника в організації та закріпить його позиції;

Успіх адаптації багато в чому залежить від якості підбору персоналу, важливо підбирати мотивованих людей, відповідних професійним вимогам і які поділяють цінності організації. Види та форми адаптації працівників можуть бути різними. Загалом адаптація працівника в колективі означає прийняття ним тих правил, норм, цінностей, вимог, які існують в організації та ведення подальшої професійної діяльності, виконання своїх професійних обов'язків із виконанням цих правил та норм. Адаптація класифікується та поділяється на декілька груп.

Первинна адаптація, тобто адаптація новоприбулих працівників що не мають професійного досвіду; вторинна адаптація – адаптація працівників, які мають досвід, але потребують адаптації до роботи в конкретній організації. Професійна адаптація - яка передбачає освоєння особливостей професії, її специфіки, формування навичок, способів прийняття рішень та дій в тій чи в іншій ситуації.

Психо-фізіологічна адаптація - пристосування співробітника до нових умов праці, режиму температур, рівня шуму та інших зовнішніх факторів. Ці адаптації залежать від умов роботи та здоров'я працівника та може включати природні реакції організму людини. До таким фізіологічних умов також відносять можливі фізіологічні та психологічні навантаження, ритм роботи, ергономічні умови, санітарно-гігієнічні умови, монотонність роботи та інші.

Соціально–психологічна адаптація є адаптацією працівників, керівництва до тих норм, які прийняті в організації та економічних умов. Вона пов'язані з необхідністю спілкуватися, співпрацювати з керівництвом та з іншими членами колективу організації, формувати людські стосунки та відносини. До функцій соціально-психологічної адаптації співробітника в організації відносять його соціалізацію (набуття соціального досвіду та прийняття цінностей організації); набуття нових рис характеру, таких як активність, впевненість, формування зони психологічного комфорту та безпеки з повною впевненістю у собі та в майбутньому працівника, поява зацікавленості в роботі, що може бути пов'язана із майбутніми перспективами для працівників, що забезпечує активність розвитку та реалізації їх особистого, професійного, інтелектуального, креативного потенціалу.

Так, нові працівники, які приходять на роботу в організацію мають сумніви щодо своїх можливостей освоїти нову роботу та ефективно її виконати внаслідок або відсутності необхідного досвіду та професійних знань, або у зв'язку із впливом соціально-психологічних аспектів, дискомфорту роботи в новому незнайомому для себе колективі, керівників та колег, і це не дає можливості повною мірою розкрити свій особистий професійний потенціал та негативно впливає на результати роботи і ставить під сумнів можливість подальшого просування цього працівника. Тому питання адаптації має принципово вагоме значення як для організації, так і для нових працівників,

що розпочинають роботу в організації чи є її працівниками, але планують професійно зростати та претендують на більш високу посаду в організації. Вагоме значення в успішному проходженні адаптації має робота фахівця по кадрам, саме він має сприяти ефективній, швидкій та продуктивній адаптації працівників.

Запитання для перевірки знань та самопідготовки:

1. Назвіть основні завдання кадрової служби в управлінні кадровим забезпеченням організації.
2. Якими є функції кадрової служби в управлінні кадровим забезпеченням організації?
3. Опишіть процес розробки та впровадження кадрової політики організації.
4. Охарактеризуйте процес забезпечення кадровими ресурсами організації.
5. В чому полягає функція розвитку соціально-трудових ресурсів організації?
6. З якою метою застосовується функція оцінювання та контролю діяльності кадрових ресурсів організації?
7. З якою метою реалізується функція навчання та розвитку кадрових ресурсів?
8. В чому полягає функція стимулювання та забезпечення соціального захисту?
9. Як реалізується функція оцінювання та контролю діяльності кадрових ресурсів організації?
10. Чинники, від яких залежить склад чи кількість працівників кадрової служби організації .
11. Дайте визначення поняттю кадрова політика організації.
12. Основними цілями кадрової політики є?
13. Назвіть основні етапи процесу формування та впровадження кадрової політики організації.
14. Опишіть головні напрями кадрової політики організації.
15. Якими є пріоритети впровадження кадрової політики організації?
16. Опишіть значення корпоративної культури та соціально-психологічного клімату організації в розробленні кадрової політики організації.
17. Із застосуванням яких показників-індикаторів здійснюватиметься оцінювання ефективності впровадження кадрової політики організації?
18. Загальними показниками оцінювання роботи кадрових ресурсів організації є?
19. Опишіть складові оцінювання ефективності впровадження кадрової політики організації.
20. Опишіть процес підбору та відбору працівників організації.

21. Які вимоги слід врахувати в змісті посадової інструкції?
22. Назвіть основні зовнішні джерела залучення персоналу.
23. Опишіть завдання профорієнтації працівників організації.
24. Охарактеризуйте процес адаптації працівника до роботи в організації.
25. Назвіть етапи адаптації працівника до роботи в організації.
26. Опишіть соціалізацію як функцію соціально-психологічної адаптації співробітника в організації.

Список літератури до розділу:

1. *HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник/ О. М. Руденко [та ін.]. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.*
2. *Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.*
3. *Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.*
4. *Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.*
5. *Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.*
6. *Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.*
7. *Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.*
8. *Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організації та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.*
9. *Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник /за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.*
10. *Менеджмент: навчальний посібник. А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. С. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.*
11. *Партин Г.О., Селоченко Н.С. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.*
12. *Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фолио, 2020. 192 с.*
13. *Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.*
14. *Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.*
15. *Стратегічний менеджмент: навчальний посібник/ за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.*
16. *Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.*
17. *Тимохова Г.Б., Білокінь Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.*

ЗАДАЧІ. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.

Практичне завдання №1

Новостворене підприємство потребує визначення мети та стратегічних цілей його діяльності для формування подальшої стратегії та планів його функціонування.

За варіантом поданим в таблиці виберіть один із варіантів напрямів діяльності підприємств.

Для виконання завдання необхідно:

1. Визначити мету діяльності цього підприємства (організації)
2. Визначити стратегічні цілі діяльності цього підприємства на період 3 років (3-4 стратегічні цілі, спрямовані на досягнення мети організації).
3. Скласти перелік заходів необхідних для практичного виконання кожної визначеної стратегічної цілі.
4. Скласти план заходів з перерахунком відповідних цілей з визначенням терміну їх виконання та посад відповідальних працівників та виконавців на підприємстві.

Таблиця

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шкарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Практичне завдання №2

За вибраним з таблиці 1 варіантом завдання потрібно розробити та представити Штатний розпис організації (заповнивши таблицю 2), визначити заробітну плату за кожною посадою та загальну планову суму фонду оплати праці співробітників в місяць.

Таблиця 1

Варіант	Напря́м	Кількість прац.-ків	Варіант	Напря́м	Кількість прац.-ків
1	Виробниче підприємство Молочна продукція	50	19	Дитячий садок	30
2	Виробниче підприємство Серійні меблі	70	20	Середня школа	150
3	Виробниче підприємство М'які меблі	80	21	Амбулаторія	20
4	Виробниче підприємство Пошиття одягу	120	22	Поліклініка	68
5	Виробниче підприємство М'ясні вироби	70	23	Діагностичний центр	45
6	Виробниче підприємство морозиво	110	24	Медичний центр	40
7	Виробниче підприємство Кондитерські вироби	300	25	Санаторій	200
8	Виробниче підприємство взяття	300	26	Готель	40
9	Виробниче підприємство Одяг для немовлят	120	27	Ресторан	50
10	Виробниче підприємство Дитяче харчування	60	28	Косметологічна клініка	20
11	Виробниче підприємство Дитячі іграшки	110	29	Стоматологічна клініка	20
12	Торгове підприємство Роздрібний продаж взуття	200	30	Компанія з надання юридичних послуг	15
13	Торгове підприємство Роздрібний продаж одягу	200	31	Компанія з надання рекламних послуг	10
14	Торгове підприємство Роздрібний продаж меблів	120	32	Компанія з надання туристичних послуг	16
15	Торгове підприємство Оптовий продаж побутової хімії	140	33	Компанія з надання транспортно- експедиційних послуг	30
16	Торгове підприємство Оптовий продаж тканин	30	34	Компанія з надання інформаційних послуг	10

Варіант	Напря́м	Кількість прац.-ків	Варіант	Напря́м	Кількість прац.-ків
17	Ательє	20	35	Квіткова крамниця	10
18	Майстерня по ремонту одягу	10	36	Майстерня по ремонту автомобілів	20

Таблиця 2
ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Світанок»
Іваненко І.І.
1.01.2023р.

**ШТАТНИЙ РОЗПИС
ТОВ «СВІТАНОК»
на 1.01.2023р.**

№	Посада	Кількість працівників	ЗП сума грн. місяць	Сума, грн. місяць
1				
2				
	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД ОПЛАТИ ПРАЦІ:			

Практичне завдання № 3

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1.Визначити які групи чинників із представлених як впливають на рівень якості продукції та оцінити цей рівень впливу за 10 бальною шкалою. Визначити які групи чинників впливають найбільше.

	Група показників	Показник	Бальна оцінка
	<p><u>Технічні показники:</u></p> <p>показникипризначення (функціональні вимоги)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • вимоги продуктивності – потужність, швидкість та інші, що характеризують функцію, яку виконує продукція; • вимоги ефективності. Характеризують ступінь ефективності використання виробу за призначенням, наприклад ККД, втрати, точність переміщення, стабільність навантаження; • конструктивні вимоги. Характеризують позитивні характеристики конструкції (маса, габарити). 	
	<p>Показники надійності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • безвідмовність; • довговічність; • ремонтпридатність; • термін збереження властивостей. 	
	<p>Показники ергономічності Багатофункціональність. Показники безпеки. Показники екологічності. Показники утилізації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Показники ергономічності • Багатофункціональність. • Показники безпеки. • Показники екологічності. • Показники утилізації. 	

	Група показників	Показник	Бальна оцінка
	Проектно-технологічні показники. Ефективність технічних рішень:	<ul style="list-style-type: none"> • рівень стандартизації, уніфікації; • показники технологічності. Можливість вироблення виробу (виготовлення і збереження із заданим рівнем якості) з найменшими виробничими витратами в найкоротші терміни; <ul style="list-style-type: none"> • показники транспортабельності. Можливість переміщення виробу з найменшими витратами	

Потрібно здійснити експертний аналіз основних конкурентів за кожним видом продукції, що виготовляється за 10 бальною шкалою де 1 це найменша оцінка а 10 це найвищий бал експертної оцінки, тобто найкращий рівень. Далі підбити підсумки аналізу за кожним із та зробити відповідні висновки

Таблиця 2

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шкарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Практичне завдання №4

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити всі матеріальні ресурси (сировину, матеріали, комплектуючі, покупні вироби, напівфабрикати), які використовуються для виробництва цих видів продукції та визнати в чому вони вимірюються.

2. Визначити всі операції (та їх послідовність) які здійснюються на виробництві для виготовлення зазначених видів продукції.

Для виконання цього завдання вам необхідно самостійно здійснити інформаційно-аналітичну роботу та дослідження відкритих джерел Інтернет що містять відповідну інформації, зібрати та здійснити відповідний аналіз.

Таблиця

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шкарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Практичне завдання №5

Ситуація: планується відкриття нового підприємства з виробництва продуктів харчування, що буде розташоване в певній області України за вашим варіантом завдання. Для розбудови та ефективного ведення власного бізнесу на території цієї області вам необхідно:

1. Визначити які види продукції необхідно та плануєте випускати та навести повний перелік асортименту таких продуктів для вашого виробництва.

2. Сформувати структуру вашого підприємства скільки осіб вам потрібно, хто вони будуть за фахом та за які конкретно напрями чи види робіт, відповідатимуть.

3. Які основні ресурси вам потрібні для ведення виробничої діяльності

4. Знайти підприємства які можуть стати постачальниками сировини, матеріалів на території Вашої області, назвати їх навести перелік можливих позитивних та негативних сторін діяльності.

Таблиця

Варіанти	Області	Варіанти	Області
1	Місто Київ	14	Одеська область
2	Вінницька область	15	Сумська область
3	Дніпропетровська область	16	Полтавська обл.
4	Закарпатська область	17	Херсонська область
5	Запорізька область	18	Тернопільська область
6	Київська область	19	Харківська область
7	Кіровоградська область	20	Хмельницька область
8	Житомирська область	22	Чернігівська обл.
9	Львівська область	23	Черкаська область
10	Донецька область	24	Луганська область
11	Івано-Франківська область	25	Чернівецька область
12	Волинська область	26	Хмельницька область
13	Миколаївська область	27	Крим

5. Визначити із якими постачальниками Ви будете працювати уклавши договір.

6. Визначити хто є потенційними споживачами вашої продукції та визначити яким чином ви будете здійснювати пошук ваших потенційних споживачів.

7. Дослідити які об'єкти інфраструктури представлені в вашій області та на вашій території: склади, основні шляхи, роздрібні мережі, та інші об'єкти та визначити чи будете ви працювати із цими об'єктами та у яких випадках.

Практичне завдання №6

Ситуація: планується відкриття нового підприємства з виробництва одягу, що буде розташоване в певній області України за вашим варіантом завдання. Для розбудови та ефективного ведення власного бізнесу на території цієї області вам необхідно:

1. Визначити які види продукції необхідно та плануєте випускати та навести повний перелік асортименту таких продуктів для вашого виробництва.

2. Сформувати структуру вашого підприємства скільки осіб вам потрібно, хто вони будуть за фахом та за які конкретно напрями чи види робіт, відповідатимуть.

3. Які основні ресурси вам потрібні для ведення виробничої діяльності

4. Знайти підприємства які можуть стати постачальниками сировини, матеріалів на території Вашої області, назвати їх навести перелік можливих позитивних та негативних сторін діяльності.

5. Визначити із якими постачальниками Ви будете працювати уклавши договір.

6. Визначити хто є потенційними споживачами вашої продукції та визначити яким чином ви будете здійснювати пошук ваших потенційних споживачів.

7. Дослідити які об'єкти інфраструктури представлені в вашій області та на вашій території: склади, основні шляхи, роздрібні мережі, та інші об'єкти та визначити чи будете ви працювати із цими об'єктами та у яких випадках.

Таблиця

Варіанти	Області	Варіанти	Області
1	Місто Київ	14	Одеська область
2	Вінницька область	15	Сумська область
3	Дніпропетровська область	16	Полтавська обл.
4	Закарпатська область	17	Херсонська область
5	Запорізька область	18	Тернопільська область
6	Київська область	19	Харківська область
7	Кіровоградська область	20	Хмельницька область
8	Житомирська область	22	Чернігівська обл.
9	Львівська область	23	Черкаська область
10	Донецька область	24	Луганська область
11	Івано-Франківська область	25	Чернівецька область
12	Волинська область	26	Хмельницька область
13	Миколаївська область	27	Крим

Практичне завдання №7

Ситуація: планується відкриття нового підприємства з виробництва електроенергії з біологічно чистих відновлювальних джерел, що буде розташоване в певній області України за вашим варіантом завдання. Для розбудови та ефективного ведення власного бізнесу на території цієї області вам необхідно:

1. Визначити які види продукції необхідно та плануєте випускати та навести повний перелік асортименту таких продуктів для вашого виробництва.

2. Сформувати структуру вашого підприємства скільки осіб вам потрібно, хто вони будуть за фахом та за які конкретно напрями чи види робіт, відповідатимуть.

3. Які основні ресурси вам потрібні для ведення виробничої діяльності

4. Знайти підприємства які можуть стати постачальниками сировини, матеріалів на території Вашої області, назвати їх навести перелік можливих позитивних та негативних сторін діяльності.

5. Визначити із якими постачальниками Ви будете працювати уклавши договір.

6. Визначити хто є потенційними споживачами вашої продукції та визначити яким чином ви будете здійснювати пошук ваших потенційних споживачів.

7. Дослідити які об'єкти інфраструктури представлені в вашій області та на вашій території: розподільчі мережі та комунікації, та інші об'єкти та визначити чи будете ви працювати із цими об'єктами та у яких випадках.

Таблиця

Варіанти	Області	Варіанти	Області
1	Місто Київ	14	Одеська область
2	Вінницька область	15	Сумська область
3	Дніпропетровська область	16	Полтавська обл.
4	Закарпатська область	17	Херсонська область
5	Запорізька область	18	Тернопільська область
6	Київська область	19	Харківська область
7	Кіровоградська область	20	Хмельницька область
8	Житомирська область	22	Чернігівська обл.
9	Львівська область	23	Черкаська область
10	Донецька область	24	Луганська область
11	Івано-Франківська область	25	Чернівецька область
12	Волинська область	26	Хмельницька область
13	Миколаївська область	27	Крим

Практичне завдання №8

Ситуація: планується відкриття нового підприємства логістичної компанії, що буде розташована в певній області України за вашим варіантом завдання. Для розбудови та ефективного ведення власного бізнесу на території цієї області вам необхідно:

1. Визначити які види логістичних послуг які ви плануєте надавати та навести повний перелік асортименту таких послуг.

2. Сформувати структуру вашої компанії скільки осіб вам потрібно, хто вони будуть за фахом та за які конкретно напрями чи види робіт, відповідатимуть.

3. Які основні ресурси вам потрібні для ведення такої логістичної компанії.

4. Знайти підприємства які можуть стати постачальниками цих послуг на території Вашої області, назвати їх навести перелік можливих позитивних та негативних сторін діяльності.

5. Визначити із якими постачальниками послуг (підприємствами) Ви будете працювати уклавши договір.

6. Визначити ваших конкурентів (тих компаній які в вашій області надають такі ж як ви види логістичних послуг. На чому спеціалізуються, які особливості роботи чи сегменти цих компаній (якщо такі особливості є).

7. Визначити яким чином ви будете інформувати ваших потенційних замовників послуг. Розробіть всі етапи та складові вашої рекламної компанії, джерел розміщення рекламної компанії, вартість рекламної компанії протягом місяця та протягом пів року.

8. Визначити хто є потенційними споживачами ваших послуг та визначити яким чином ви будете здійснювати пошук ваших потенційних споживачів.

9. Дослідити які об'єкти логістичної інфраструктури представлені в вашій області та на вашій території: митниці, митні склади, логістичні центри, логістичні склади, порти, станції, аеропорти, основні шляхи та інші об'єкти та визначити чи будете ви працювати із цими об'єктами та у яких випадках.

Таблиця

Варіанти	Області	Варіанти	Області
1	Місто Київ	14	Одеська область
2	Вінницька область	15	Сумська область
3	Дніпропетровська область	16	Полтавська обл.
4	Закарпатська область	17	Херсонська область
5	Запорізька область	18	Тернопільська область
6	Київська область	19	Харківська область
7	Кіровоградська область	20	Хмельницька область
8	Житомирська область	22	Чернігівська обл.
9	Львівська область	23	Черкаська область

Варіанти	Області	Варіанти	Області
10	Донецька область	24	Луганська область
11	Івано-Франківська область	25	Чернівецька область
12	Волинська область	26	Хмельницька область
13	Миколаївська область	27	Крим

Практичне завдання №9

Ситуація: планується відкриття нового закладу з надання медичних послуг що буде розташоване в певній області України за вашим варіантом завдання. Для розбудови та ефективного ведення власного бізнесу на території цієї області вам необхідно:

1. Визначити які види послуг необхідно та плануєте надавати та навести повний перелік асортименту таких послуг для вашого виробництва.

2. Сформувати структуру вашого підприємства скільки осіб вам потрібно, хто вони будуть за фахом та за які конкретно напрями чи види функцій, відповідатимуть.

3. Які основні ресурси вам потрібні для ведення діяльності.

4. Знайти підприємства які можуть стати постачальниками матеріальних ресурсів на території Вашої області, назвати їх навести перелік можливих позитивних та негативних сторін діяльності.

5. Визначити із якими замовниками та постачальниками Ви будете працювати уклавши договір.

6. Визначити хто є потенційними споживачами ваших послуг та визначити яким чином ви будете здійснювати пошук ваших потенційних партнерів та замовників.

Таблиця

Варіанти	Області	Варіанти	Області
1	Місто Київ	14	Одеська область
2	Вінницька область	15	Сумська область
3	Дніпропетровська область	16	Полтавська обл.
4	Закарпатська область	17	Херсонська область
5	Запорізька область	18	Тернопільська область
6	Київська область	19	Харківська область
7	Кіровоградська область	20	Хмельницька область
8	Житомирська область	22	Чернігівська обл.
9	Львівська область	23	Черкаська область
10	Донецька область	24	Луганська область
11	Івано-Франківська область	25	Чернівецька область
12	Волинська область	26	Хмельницька область
13	Миколаївська область	27	Крим

Практичне завдання №10

Ситуація: планується відкриття нового закладу з надання освітніх послуг що буде розташоване в певній області України за вашим варіантом завдання. Для розбудови та ефективного ведення власного бізнесу на території цієї області вам необхідно:

1. Визначити які види послуг необхідно та плануєте надавати та навести повний перелік асортименту таких послуг для вашого виробництва.

2. Сформувати структуру вашого підприємства скільки осіб вам потрібно, хто вони будуть за фахом та за які конкретно напрями чи види функцій, відповідатимуть.

3. Які основні ресурси вам потрібні для ведення діяльності.

4. Знайти підприємства які можуть стати постачальниками матеріальних ресурсів на території Вашої області, назвати їх навести перелік можливих позитивних та негативних сторін діяльності.

5. Визначити із якими замовниками та постачальниками Ви будете працювати уклавши договір.

6. Визначити хто є потенційними споживачами ваших послуг та визначити яким чином ви будете здійснювати пошук ваших потенційних партнерів та замовників.

Таблиця

Варіанти	Області	Варіанти	Області
1	Місто Київ	14	Одеська область
2	Вінницька область	15	Сумська область
3	Дніпропетровська область	16	Полтавська обл.
4	Закарпатська область	17	Херсонська область
5	Запорізька область	18	Тернопільська область
6	Київська область	19	Харківська область
7	Кіровоградська область	20	Хмельницька область
8	Житомирська область	22	Чернігівська обл.
9	Львівська область	23	Черкаська область
10	Донецька область	24	Луганська область
11	Івано-Франківська область	25	Чернівецька область
12	Волинська область	26	Хмельницька область
13	Миколаївська область	27	Крим

Практичне завдання № 11

Новостворене підприємство потребує проведення аналізу компаній що є конкурентами цього підприємства на ринку.

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити ваших конкурентів (тих компаній які в вашій області надають такі ж як ви види товарів). На чому спеціалізуються, які особливості роботи чи сегменти цих підприємств (якщо такі особливості є).

2. Провести експертний аналіз виявлених конкурентів.

3. Заповнити таблицю « Матриця аналізу конкурентів Продукт А».

4. Зробити загальний аналіз та узагальнюючі висновки про переваги особливості позицій конкурентів, а також проте які переваги може мати продукція вашого підприємства порівняно із продукцією конкурентів.

Таблиця 1

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шкарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Матриця аналізу конкурентів Продукт А.

Показник	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Продукт				
Асортимент продукції				
Якість				
Дизайн				
Упаковка				
Технічне обслуговування, сервіс				
Гарантійне обслуговування				
Можливість повернення товару				
Ціна				
Позиціювання ціни				
Знижка				
Умови оплати				
Умови фінансування				
Просування продукції				
Реклама				
Персональні продажі				
Стимулювання збуту				
Управління торговою маркою				
Зв'язки з громадськістю				
Збут				
Канали збуту				
Активність збуту				
Цикл замовлення				
Товарні запаси				
Транспорт				
Всього балів				

Потрібно здійснити експертний аналіз основних конкурентів за кожним видом продукції, що виготовляється за 10 бальною шкалою де 1 це найменша оцінка а 10 це найвищий бал експертної оцінки, тобто найкращий рівень. Далі підбити підсумки аналізу за кожним із конкурентів та зробити відповідні висновки.

Практичне завдання № 12

Новостворене підприємство потребує проведення аналізу основних сегментів споживачів продукції чи послуг вашого підприємства на ринку.

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити основні сегментні групи споживачів вашої продукції чи послуг.

2. Визначити які сегменті групи споживачів є основними та чому.

3. Визначити які діяльні мають бути першочергово здійснені для роботи з цими сегментами . потенційними групами сповачів та в яких напрямках.

Таблиця 1

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шкарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Практичне завдання № 13

Новостворене підприємство потребує проведення аналізу основних сегментів споживачів продукції чи послуг вашого підприємства на ринку.

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити основні сегментні групи споживачів вашої продукції чи послуг.

2. Визначити які сегменти групи споживачів є основними та чому.

3. Визначити сегменти компаній юридичних та фізичних осіб.

4. Визначити які діяльні мають бути першочергово здійснені для роботи з цими сегментами, потенційними групами споживачів та в яких напрямках.

Таблиця 1

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво черевиків чоловічих	14	Виробництво вітамінів в капсулах
2	Виробництво посуду емальованого	15	Виробництво соку натурального яблучного
3	Виробництво тортів	16	Виробництво ковбаси дикторської
4	Виробництво кави меленої	17	Виробництво ліків гомеопатичних
5	Виробництво стільців офісних	18	Виробництво тістечок
6	Виробництво майонезу	19	Випікання хліба
7	Виробництво томатної паста	20	Виробництво олії кукурудзяної
8	Виробництво масла вершкового	21	Видавництво книг
9	Виробництво чаю	22	Виробництво домашніх ковбайнів
10	Пошиття суконь весільних	23	Виробництво ковдр бавовняних
11	Виробництво меблів з натурального дерева	24	Виробництво тонометрів вимірювання тиску
12	Виробництво виробів трикотажних	25	Виробництво дитячих іграшок для немовлят
13	Виробництво парфумів жіночих	26	Виробництво конденсіонерів

Практичне завдання № 14

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити які групи чинників із представлених як впливають на рівень якості продукції та оцінити цей рівень впливу за 10 бальною шкалою. Визначити які групи чинників впливають найбільше.

2. Дайте відповідь на питання хто на вашому підрозділі буде відповідати за якість та як Ви закріпете цю відповідальність?

3. Опишіть структуру управління якістю вашого підприємства.

Таблиця 1

	Група показників	Показник	Бальна оцінка
	Економічні показники:	<ul style="list-style-type: none"> • прибуток виробника і продавця виробу; • собівартість виробу (витрати виробника на випуск, реалізацію, обслуговування); • ціна продукції (оптова і роздрібна); • експлуатаційні витрати споживача продукції складаються з таких витрат; • вартість споживання енергії. Кількість і ефективність її використання; • вартість матеріалів, запасних деталей і інструментів; • вартість обслуговування: плата за навчання правил експлуатації виробу, обслуговуючому персоналу, охороні та ін.; • різні відрахування: страхові податки, шкідливі викиди 	
	Естетичні показники:	<ul style="list-style-type: none"> • колір • якість матеріалів • сприйняття на смак зір, слух 	

Потрібно здійснити експертний аналіз основних конкурентів за кожним видом продукції, що виготовляється за 10 бальною шкалою де 1 це найменша оцінка а 10 це найвищий бал експертної оцінки, тобто найкращий рівень. Далі необхідно підбити підсумки аналізу за кожною групою показників та зробити відповідні висновки.

Таблиця 2

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шкарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Практичне завдання № 15

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1.Визначити які групи чинників із представлених як впливають на рівень якості продукції та оцінити цей рівень впливу за 10 бальною шкалою. Визначити які групи чинників впливають найбільше.

	Група показників	Показник	Бальна оцінка
	<p>Технічні показники:</p> <p>показники призначення (функціональні вимоги)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • вимоги продуктивності – потужність, швидкість та інші, що характеризують функцію, яку виконує продукція; • вимоги ефективності. Характеризують ступінь ефективності використання виробу за призначенням, наприклад ККД, втрати, точність переміщення, стабільність навантаження; • конструктивні вимоги. Характеризують позитивні характеристики конструкції (маса, габарити). 	
	<p>Показники надійності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • безвідмовність; • довговічність; • ремонтпридатність; • термін збереження властивостей. 	
	<p>Показники ергономічності Багатофункціональність. Показники безпеки. Показники екологічності. Показники утилізації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Показники ергономічності - Багатофункціональність. - Показники безпеки. - Показники екологічності. - Показники утилізації. 	
	<p>Проектно-технологічні показники. Ефективність технічних рішень:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • рівень стандартизації, уніфікації; • показники технологічності. <p>Можливість вироблення виробу (виготовлення і збереження із заданим рівнем якості) з найменшими виробничими витратами в найкоротші терміни;</p> <ul style="list-style-type: none"> • показники транспортабельності. <p>Можливість переміщення виробу з найменшими витратами</p>	

Потрібно здійснити експертний аналіз основних конкурентів за кожним видом продукції, що виготовляється за 10 бальною шкалою де 1 це найменша оцінка а 10 це найвищий бал експертної оцінки, тобто найкращий рівень. Далі необхідно підбити підсумки аналізу за кожною групою показників та зробити відповідні висновки.

Таблиця 2

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво черевиків чоловічих	14	Виробництво вітамінів в капсулах
2	Виробництво посуду емальованого	15	Виробництво соку натурального ялбучного
3	Виробництво тортів	16	Виробництво ковбаси дикторської
4	Виробництво кави меленої	17	Виробництво ліків гомеопатичних
5	Виробництво стільців офісних	18	Виробництво тістечок
6	Виробництво майонезу	19	Випікання хліба
7	Виробництво томатної паста	20	Виробництво олії кукурудзяної
8	Виробництво масла вершкового	21	Видавництво книг
9	Виробництво чаю	22	Виробництво домашніх ковбайнів
10	Пошиття суконь весільних	23	Виробництво ковдр бавовняних
11	Виробництво меблів з натурального дерева	24	Виробництво тонометрів вимірювання тиску
12	Виробництво виробів трикотажних	25	Виробництво дитячих іграшок для немовлят
13	Виробництво парфумів жіночих	26	Виробництво конденціонерів

Практичне завдання № 16

В таблиці зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів харчування та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити які групи чинників із представлених як впливають на рівень якості продукції та оцінити цей рівень впливу за 10 бальною шкалою. Визначити які групи чинників впливають найбільше.

2. Дайте відповідь на питання хто на вашому підрозділі буде відповідати за якість та як Ви закріпете цю відповідальність?

3. Опишіть структуру управління якістю вашого підприємства.

Таблиця 1

	Група показників	Показник	Бальна оцінка
	Економічні показники:	<ul style="list-style-type: none"> • прибуток виробника і продавця виробу; • собівартість виробу (витрати виробника на випуск, реалізацію, обслуговування); • ціна продукції (оптова і роздрібна); • експлуатаційні витрати споживача продукції складаються з таких витрат; • вартість споживання енергії. Кількість і ефективність її використання; • вартість матеріалів, запасних деталей і інструментів; • вартість обслуговування: плата за навчання правил експлуатації виробу, обслуговуючому персоналу, охороні та ін.; • різні відрахування: страхові податки, шкідливі викиди та ін. 	
	Естетичні показники:	<ul style="list-style-type: none"> • колір • якість матеріалів • сприйняття на смак зір, слух 	

Потрібно здійснити експертний аналіз основних конкурентів за кожним видом продукції, що виготовляється за 10 бальною шкалою де 1 це найменша оцінка а 10 це найвищий бал експертної оцінки, тобто найкращий рівень. Далі необхідно підбити підсумки аналізу за кожною групою показників та зробити відповідні висновки.

Таблиця

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво черевиків чоловічих	14	Виробництво вітамінів в капсулах
2	Виробництво посуду емальованого	15	Виробництво соку натурального ялбучного
3	Виробництво тортів	16	Виробництво ковбаси дикторської
4	Виробництво кави меленої	17	Виробництво ліків гомеопатичних
5	Виробництво стільців офісних	18	Виробництво тістечок
6	Виробництво майонезу	19	Випікання хліба
7	Виробництво томатної паста	20	Виробництво олії кукурудзяної
8	Виробництво масла вершкового	21	Видавництво книг
9	Виробництво чаю	22	Виробництво домашніх ковбайнів
10	Пошиття суконь весільних	23	Виробництво ковдр бавовняних
11	Виробництво меблів з натурального дерева	24	Виробництво тонометрів вимірювання тиску
12	Виробництво виробів трикотажних	25	Виробництво дитячих іграшок для немовлят
13	Виробництво парфумів жіночих	26	Виробництво конденсіонерів

2. Дайте відповідь на питання хто на вашому підрозділі буде відповідати за якість та як Ви закріпите цю відповідальність?

3. Опишіть структуру управління якістю вашого підприємства.

Практичне завдання № 17

В таблицях зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити всі операції (та їх послідовність) які здійснюються на виробництві для виготовлення зазначених видів продукції.

2. Знайти інформацію про обладнання яке використовується для виробництва даних видів продукції

3. Знайти інформацію та описати технологічний процес виробництва

Для виконання цього завдання вам необхідно самостійно здійснити інформаційно-аналітичну роботу та дослідження відкритих джерел Інтернет що містять відповідну інформації, зібрати та здійснити відповідний аналіз.

Таблиця 2

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шкарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Практичне завдання № 18

В таблицях зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити всі операції (та їх послідовність) які здійснюються на виробництві для виготовлення зазначених видів продукції.

2. Знайти інформацію про обладнання яке використовується для виробництва даних видів продукції.

3. Знайти інформацію та описати технологічний процес виробництва.

Для виконання цього завдання вам необхідно самостійно здійснити інформаційно-аналітичну роботу та дослідження відкритих джерел Інтернет що містять відповідну інформації, зібрати та здійснити відповідний аналіз.

Таблиця

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво черевиків чоловічих	14	Виробництво вітамінів в капсулах
2	Виробництво посуду емальованого	15	Виробництво соку натурального ялбучного
3	Виробництво тортів	16	Виробництво ковбаси дикторської
4	Виробництво кави меленої	17	Виробництво ліків гомеопатичних
5	Виробництво стільців офісних	18	Виробництво тістечок
6	Виробництво майонезу	19	Випікання хліба
7	Виробництво томатної паста	20	Виробництво олії кукурудзяної
8	Виробництво масла вершкового	21	Видавництво книг
9	Виробництво чаю	22	Виробництво домашніх ковбайнів
10	Пошиття суконь весільних	23	Виробництво ковдр бавовняних
11	Виробництво меблів з натурального дерева	24	Виробництво тонометрів вимірювання тиску
12	Виробництво виробів трикотажних	25	Виробництво дитячих іграшок для немовлят
13	Виробництво парфумів жіночих	26	Виробництво конденціонерів

Практичне завдання № 19

В таблицях зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів та не продуктової групи.

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити найбільш доцільний для випуску зазначної продукції тип виробництва (згідно із переліком представленим в таблиці) та аргументувати його.
2. Назвати недоліки та особливості даного типу виробництва.
3. Назвати переваги зазначного типу виробництва для даних видів продукції.

Таблиця 2

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво макаронних виробів	11	Виробництво шерстяних шарпеток
2	Виробництво мила косметичного	12	Виробництво годинників
3	Випікання булочок здобних	13	Виробництво костюму чоловічого
4	Виробництво цукерок шоколадних	14	Виробництво пляшок скляних
5	Виробництво мінеральної води	15	Виробництво окулярів
6	Виробництво майонезу	16	Виробництво ДСП
7	Виробництво томатної паста	17	Виробництво льняної тканини
8	Виробництво масла вершкового	18	Виробництво черевиків чоловічих
9	Виробництво дитячого харчування	19	Виробництво шпалер
10	Виробництво сиру твердого	20	Виробництво кислоти лимонної

Для виконання цього завдання вам необхідно самостійно здійснити інформаційно-аналітичну роботу та дослідження відкритих джерел Інтернет що містять відповідну інформації, зібрати та здійснити відповідний аналіз.

Таблиця типів виробництва

№	Тип виробництва
1	Проектне одиничне виробництво
2	Індивідуальне виробництво
3	Серійне виробництво
4	Масове виробництво
5	Потокове виробництво

Практичне завдання № 20

В таблицях зазначені індивідуальні варіанти виробництва різних товарів продуктів та не продуктової групи.

Таблиця

Варіанти	Завдання	Варіанти	Завдання
1	Виробництво черевиків чоловічих	14	Виробництво вітамінів в капсулах
2	Виробництво посуду емальованого	15	Виробництво соку натурального яблучного
3	Виробництво торгів	16	Виробництво ковбаси дикторської
4	Виробництво кави меленої	17	Виробництво ліків гомеопатичних
5	Виробництво стільців офісних	18	Виробництво тістечок
6	Виробництво майонезу	19	Випікання хліба
7	Виробництво томатної паста	20	Виробництво олії кукурудзяної
8	Виробництво масла вершкового	21	Видавництво книг
9	Виробництво чаю	22	Виробництво домашніх ковбайнів
10	Пошиття суконь весільних	23	Виробництво ковдр бавовняних
11	Виробництво меблів з натурального дерева	24	Виробництво тонометрів вимірювання тиску
12	Виробництво виробів трикотажних	25	Виробництво дитячих іграшок для немовлят
13	Виробництво парфумів жіночих	26	Виробництво конденціонерів

В процесі виконання індивідуального практичного завдання вам потрібно:

1. Визначити найбільш доцільний для випуску зазначеної продукції тип виробництва (здігн із переліком представленим в таблиці) та аргументувати його.
2. Назвати недоліки та особливості даного типу виробництва.
3. Назвати переваги зазначного типу виробництва для даних видів продукції.

Для виконання цього завдання вам необхідно самостійно здійснити інформаційно-аналітичну роботу та дослідження відкритих джерел Інтернет що містять відповідну інформації, зібрати та здійснити відповідний аналіз.

Таблиця типів виробництва

№	Тип виробництва
1	Проектне одиничне виробництво
2	Індивідуальне виробництво
3	Серійне виробництво
4	Масове виробництво
5	Потокове виробництво

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник/ О. М. Руденко [та ін.]. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
2. Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник/ за заг. ред. О. М. Теліженка, С. В. Гвієнко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.
3. Аппело, Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
4. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.
5. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Т. В. Божидарнік, Н. М. Василюк. Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
6. Виробничий менеджмент: підручник/ М. П. Бутко [та ін.]; ред. М. П. Бутко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
7. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
8. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
9. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організації та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 217 с.
10. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник / за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
11. Менеджмент: навчальний посібник / А. М. Балашов [та ін.]; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. С. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.
12. Партин Г.О., Селюченко Н.С. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.
13. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
14. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2016. 172 с.
15. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
16. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. Л. Дикань [та інші]. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
17. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
18. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
19. Тимохова Г.Б., Білоків Т.А. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.

Додаткова література:

20. Базилевич В. Розвиток внутрішнього ринку в умовах глобалізації: тенденції та суперечності. Банківська справа. 2004. № 2. С. 7–13.
21. Базилевич В. Д., Ильин В.В. Метафизика экономики: монография. 2-е изд., испр. и доп. Киев: Знання, 2010. – 925 с.
22. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
23. Бжезінський З. Вибір: світове панування чи світове лідерство / Пер. з англ. А. Іщенко. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – С. 126–127.
24. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної

науки України. 2013. № 2. С. 20–25.

25. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. *Стратегічне управління: навчальний посібник*. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
26. Веремієнко Т. *Соціокультурна динаміка в процесі глобальних трансформацій. Міжнародна економічна політика*. 2008. №1. С.152–167
27. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. *Менеджмент в організації: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2002. 654 с.
28. *Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник* / М. Г. Грецак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; За ред. М. Г. Грецака. Київ: Вид-во КНЕУ, 2001. 228 с.
29. Войчак А. В. *Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни*. Київ: Вид-во КНЕУ, 1999. 84 с.
30. Войчак А. В. *Маркетинговий менеджмент: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2000. 100 с.
31. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник*. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
32. Гебер Н. А. *Генеза концепцій управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 78–82.
33. Гелд Д., Мак-Грю Е. *Глобалізація/антиглобалізація /пер. з англ. І. Андрущенко*. Київ: К.І.С., 2004. 180 с.
34. *Глобалізація і безпека розвитку: монографія* / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. Київ: КНЕУ, 2001. 733 с.
35. *Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія* / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колод [та ін.]; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. Київ: КНЕУ, 2008. 420 с.
36. Грішинова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки*. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2001. 254 с.
37. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін*. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
38. *Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник*. В.Г. Алькема, Н. М. Літвін, О.С. Кириченко. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2015, 320с.
39. Євтушенко О. Н., Андріяш В.І. *Глобалізація політики та перспективи її розвитку в сучасних умовах. Державне управління*. 2012. № 196. С. 30–35.
40. Зеліско І. М., Пономаренко Г.Ю. *Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія*. Київ, 2015. 280 с.
41. Карпюк І. А., Кириленко О., Войцишина А. *Передумова взаємодії внутрішнього і зовнішнього ринків національної економіки. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 35. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/9750/1/Karpuik.pdf>
42. Кириченко О.С. *Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія*. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.
43. Кириченко О. С. *Концептуальні засади інвестиційно-інноваційного забезпечення процесів розвитку промисловості. Науковий погляд: економіка та управління*. Дніпро, 2019. № 2 (64). С. 28–34
44. Кобиляцький Л. С. *Управління проектами: навч. посіб.* Київ: МАУП, 2002. 198 с.
45. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом: навч. посіб.* Київ: Кондор, 2003. 296 с.
46. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2006. 292 с.
47. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. *Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14, № 2. С. 109–127.
48. Куриляк В. Є., Литовченко В.В. *Формування креативної організації у глобальному інформаційному середовищі. Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 16, № 2 (61). С. 193–206.
49. Лиходій В. Г. *Маркетинг: навч.-практ. посіб.* Київ: Вид-во НАУ, 2002. 404 с.
50. Мурашко М. І. *Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб.* Київ: Знання, 2019. 520 с.
51. Оберемчук В. Ф. *Стратегія підприємства: короткий курс лекцій*. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
52. Олійник О. М. *Концептуалізація глобалізації: методологічні аспекти. Гуманітарний вісник*

ЗДІА. 2009. № 38. С. 41–51.

53. Осовська Г. В. *Комунікації в менеджменті: курс лекцій*. Київ: Кондор, 2020. 256 с.
54. Пересада А. А. *Інвестиційні процеси в Україні*. Київ: Лібра, 1998. 392 с.
55. *Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / за ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Кулікова; наук. ред. пер. В. П. Кузьменко*. Київ: А.С.К., 2002. 336 с.
56. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. *Управління персоналом: навч. посібн.* Київ: Кондор, 2013. 310 с.
57. *Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціальнополітичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 556 с.
58. *Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода*. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
59. Федоренко В. Г. *Інвестознавство: підручник. 2-ге вид., переробл.* Київ: МАУП, 2002. 408 с.
60. Федоренко В. Г., Бондаренко Е. В. *Будівництво та інвестиції в Україні*. Київ: Знання, 1998. 146 с.
61. Федун І. Л., Генералов О. В. *Економічна глобалізація та формування міжнародних виробничих мереж. Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 71–77.
62. Чернявський А. Д. *Організаційне проектування: навч. посіб.* Київ: МАУП, 2005. 160 с.
63. Шаульська Л. В. *Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С.7-16
64. Шериньова З. Є. *Стратегічне управління: підручник*. Київ: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
65. Шкурат М. С. *Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом»*. Вісник Донецького університету економіки та права. 2015. № 2. С. 179–182.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Навчальний посібник
КНИГА 1.

За редакцією В. Г. Алькема, О. С. Кириченко

м. Київ, Україна

Підписано до друку 20.05.2023 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 19,8. Наклад 300 прим.
Зам. 232

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32
e-mail: Print@krok.edu.ua